

LA FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL EN ESPAÑA

Retos para 2030



LA FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL EN ESPAÑA.
RETOS PARA 2030

© Fundación Bertelsmann, Madrid, 2024

Autoría: Oriol Homs

Imágenes: © Fundación Bertelsmann

Diseño y maquetación: sacajugo.com

Responsable editorial: Guillem Salvans y Vicent Climent-Ferrando

Coordinación editorial: Elisabeth Gil

Editado por: Fundación Bertelsmann

Depósito Legal: M-11811-2024



LA FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL EN ESPAÑA

Retos para 2030

—

Oriol Homs



Índice

PRÓLOGO.....	5
01. PRESENTACIÓN.....	9
02. LA PROPUESTA DE FORMACIÓN DUAL DE LA LEY ORGÁNICA DE ORDENACIÓN E INTEGRACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL	11
03. LA SITUACIÓN ACTUAL	16
04. LOS RETOS DEL DESARROLLO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL EN ESPAÑA.....	22
La flexibilización y planificación de la oferta formativa.....	23
El apoyo a las empresas.....	26
El apoyo al profesorado y a los centros.....	31
La orientación al alumnado	34
El liderazgo institucional	36
05. CONCLUSIONES.....	41
AGRADECIMIENTOS	43



Prólogo

Ha pasado más de una década desde la introducción en nuestro país de la Formación Profesional dual. En 2012 se aprobaba el decreto clave que, por primera vez, sentaba las bases de la modalidad dual en la Formación Profesional: otorgaba a las empresas un papel más activo en la formación del estudiante, puesto que pasaban a confeccionar, junto con el centro educativo, parte del contenido formativo. La apuesta por la dual se veía consolidada una década después, con la aprobación de la Ley Orgánica 3/2022, que extendía la dimensión dual a toda la Formación Profesional, ampliando la oferta formativa dual y adaptándola a las necesidades de un mercado cada vez más cambiante.

El balance de estos más de diez años de despliegue de la FP dual ha sido, en líneas generales, positivo: ha contribuido a una colaboración más estrecha entre el ámbito productivo, el educativo y la Administración; ha dado como resultado unos índices mayores y más rápidos de inserción laboral entre aquellos estudiantes que la han cursado; y ha contribuido a la revalorización y prestigio social de la propia FP. La valoración general positiva no debe esconder las cifras – ciertamente bajas – de estudiantes que a lo largo de esta década han optado por la modalidad dual: hoy en día, representan poco más del 4% del total de los estudiantes de Formación Profesional.

En 2030, la Formación Profesional dual alcanzará su mayoría de edad y los próximos años serán clave para posicionar la modalidad dual como piedra angular del sistema de Formación Profesional. En el presente documento, Oriol Homs hace un balance del desarrollo de la FP dual de la última década, pero, sobre todo, identifica y analiza los principales retos de futuro. Para ello, se nutre de toda una serie de voces expertas – desde profesorado, responsables políticos, agentes económicos y sociales, etc. – que, junto a su extenso conocimiento en la materia, analizan de manera concisa los puntos clave para la consolidación definitiva de una formación profesional dual de calidad.

El documento que presentamos insiste en la necesidad de adoptar una visión holística de la FP dual que vaya más allá de una mera aplicación normativa y aboga por la creación un plan de gestión del cambio consensuado con todos los actores involucrados – desde empresas, centros educativos, organismos intermedios, gobiernos y estudiantes. La nueva ley Orgánica implica cambios de gran alcance que se deben apoyar con planes estratégicos, recursos, etc. La inclusión y el consenso conseguido entorno a la Ley Orgánica de 2022 debería continuar siendo la tónica dominante en la fase de consolidación de la modalidad dual.

El hecho de que la formación dual haya dejado de ser una opción y que toda la oferta formativa pase a ser dual comporta un cambio de paradigma en la Formación Profesional, lo que supone que tanto administraciones como empresas, centros y profesorado deberán reconfigurar y adap-



tar su rol al nuevo concepto de formación dual. Para cada uno de los actores, Homs identifica los principales retos y esboza algunas recomendaciones.

Uno de los principales retos para las administraciones – y también para los centros educativos – será su capacidad para flexibilizar la oferta formativa para que pueda dar respuesta a las necesidades – a menudo cambiantes – de las empresas. Por su parte, las propias empresas deberán asumir su rol formativo, lo que implica un cambio cultural, iniciado en la década anterior pero que debe consolidarse en los próximos años. A su vez, los centros educativos y el profesorado deberán entender que bajo el carácter dual de la formación profesional trabajan a favor de sus estudiantes, pero también a favor de las empresas de su entorno.

Otro de los retos mayúsculos identificados es el de dar a conocer la modalidad dual, hasta ahora poco conocida, a familias y alumnado, como demuestran las cifras aún bajas de matriculación, y desterrar la conceptualización dicotómica entre trabajar o estudiar para favorecer la emancipación de nuestros jóvenes.

A nuestro juicio la capacidad analítica y el profundo conocimiento del autor, junto a la mirada poliédrica de las diferentes voces expertas consultadas, hace de este informe una herramienta útil y práctica para cualquier persona interesada en conocer los retos concretos de la formación dual, pero muy especialmente para aquellas con responsabilidad en su desarrollo. Confiamos que así sea.

Clara Bassols

Directora





En noviembre de 2012¹ se desarrolló el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecieron las bases de la Formación Profesional dual en España, posteriormente incorporadas, en 2013, en el sistema educativo español a través de la Ley Orgánica para la mejora de la calidad educativa² (LOMCE). Así empezó el recorrido de la modalidad dual de la Formación Profesional hasta la apuesta definitiva de la Ley Orgánica 3/2022 de ordenación e integración de la Formación Profesional³ que ha supuesto el impulso definitivo al incorporarla como característica básica del sistema de Formación Profesional.

El conocimiento acumulado en la etapa de impulso de la formación dual es útil, hoy, para identificar los retos que plantea la generalización de la formación dual a todo el sistema de Formación Profesional. La experiencia de las grandes innovaciones en el sistema educativo muestra que su desarrollo e implementación requieren de una acción de acompañamiento al cambio para superar los escollos, resistencias y desajustes que toda innovación produce. La experiencia de todos los que han contribuido a divulgar y apoyar la implantación de los programas de formación dual en la etapa experimental será de gran utilidad para la nueva etapa que abre la nueva ley.

Recoger ese conocimiento de los principales actores del sistema y plantear los retos de futuro, de forma consensuada, a un horizonte de 2030, constituye el objetivo del presente trabajo.

«El consenso entre todos los actores involucrados en el desarrollo de la FP dual es clave para consolidar esta modalidad formativa.»

Para ello se han organizado varios grupos de discusión y varias entrevistas con los principales actores del sistema, comunidades autónomas, administraciones locales, organizaciones empresariales y profesionales, sindicatos, cámaras de comercio, empresas, centros de formación, expertos. A todos ellos queremos agradecer su disponibilidad y sus aportaciones de gran valor que han sido recogidas en el documento bajo nuestra única responsabilidad.

1 Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la Formación Profesional dual.

2 Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.

3 Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo de ordenación e integración de la Formación Profesional.



En las conversaciones mantenidas hemos constatado un amplio consenso sobre los principales retos que plantea el cambio normativo, organizativo y de mentalidad que va a suponer la generalización de la Formación Profesional dual en España desde una gran riqueza de matices y particularidades según el papel de cada uno de ellos en el sistema de formación.

«La aprobación de la ley de 2022 representa una oportunidad para mejorar la Formación Profesional y para actualizar la formación a las transformaciones sociales y tecnológicas del país.»

Con este documento pretendemos sistematizar los principales retos que plantea la generalización a todo el sistema del régimen dual de la Formación Profesional para contribuir al debate sobre cómo abordarlos teniendo en cuenta los contextos de los actores básicos del sistema de formación, con el convencimiento de que el impulso que se ha dado en la nueva ley significa una gran oportunidad, no solamente para ofrecer unas mejores perspectivas profesionales a las nuevas generaciones, sino también para proporcionar a las empresas los profesionales cualificados que las transformaciones sociales y tecnológicas hacia la sociedad digital y del conocimiento están requiriendo.

La propuesta de formación dual de la Ley Orgánica de ordenación e integración de la Formación Profesional

02

La Ley Orgánica 3/2022 obedece a los principales retos y desafíos que se plantean al Sistema de Formación Profesional, muchos de los cuales ya habían sido identificados en el Plan de Modernización de la Formación Profesional⁴ en 2020 por parte del Ministerio de Educación y Formación Profesional y que se identifican en el preámbulo de la Ley Orgánica.

- Adecuar los niveles de cualificación de las personas en edad de trabajar a las necesidades de los sectores productivos.
- Desarrollar un sistema de Formación Profesional a lo largo de la vida flexible, accesible, acumulable, acreditable y capitalizable.
- Aumentar el porcentaje de jóvenes que eligen Formación Profesional.
- Incrementar el número de plazas de Formación Profesional y ajustar la oferta a las necesidades del mercado laboral.
- Desarrollar un marco para la Formación Profesional dual y ampliar la presencia de la empresa en la formación.
- Acreditar la experiencia laboral de las personas en edad de trabajar que no tienen acreditadas sus competencias profesionales.
- Aumentar el número de horas de formación que realizan los trabajadores y personas en búsqueda de empleo para equipararlas con los países más avanzados.
- Incorporar la innovación, el emprendimiento, la digitalización, y la sostenibilidad en una oferta formativa actualizada, atractiva y flexible, que dé respuesta a las necesidades de formación de la ciudadanía y de las empresas.
- Establecer un sistema de orientación profesional que acompañe a los ciudadanos en su toma de decisiones formativas.

Las dos principales aportaciones de la Ley Orgánica 3/2022 son la integración del Sistema de Formación Profesional, ampliamente reivindicada desde hacía décadas, y la caracterización dual de la oferta formativa, con un amplio consenso entre los principales actores del sistema, después de verificar su efecto positivo desde que se introdujo en 2012. Ambos aspectos adquieren una gran relevancia para el impulso de la Formación Profesional en un momento de importantes transformaciones tecnológicas, sociales y económicas en las que era necesario y urgente modernizar el Sistema de Formación Profesional para dar satisfacción a las nuevas

4 Plan de Modernización de la Formación Profesional. Ministerio de Educación y Formación Profesional, Madrid, 2020.



exigencias de proyección profesional de la población y cubrir las nuevas necesidades de cualificación del tejido productivo.

La integración del Sistema de Formación Profesional 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 competencias 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.

«La apuesta por la dimensión dual en toda la Formación Profesional supone un salto cualitativo importante que beneficia a empresas, centros y alumnado.»

La apuesta por la dimensión dual de la Formación Profesional constituye una pieza clave en la nueva concepción del sistema integrado en la medida en 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.

En el artículo 55 de la Ley se establece el carácter dual de toda la oferta formativa, incorporando una fase de formación en empresa u organismo equiparado para los grados C y D vinculados al Catálogo Nacional de Estándares de Competencias Profesionales, lo que supone un importante cambio tanto conceptual, como organizativo y cultural respecto a las estancias en empresas a través de las prácticas formativas (FCT) existentes hasta la actualidad. La extensión de la dimensión dual a los demás grados se deja opcional dependiendo de las características de cada formación.

La propuesta de organizar la formación dual mediante dos regímenes distintos: el general y el intensivo, pero que confluyen en una misma titulación, incorpora una innovación respecto a otros 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 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.

«La propuesta de organizar la formación dual mediante dos regímenes distintos - general e intensivo - constituye una innovación respecto a otros modelos europeos de Formación Profesional dual.»

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, representa 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 periodos 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, entre los cuales destacan los siguientes:

- El artículo 58 en el que se especifica que cada persona dispondrá de un Plan de Formación personalizado en el que se detallarán todos los aspectos relacionados con su estancia formativa en la empresa.
- En el artículo 59 se define el papel de los agentes sociales que, sin ser un salto cualitativo respecto a la actualidad, significa una ampliación de su papel, especialmente en cuanto a facilitar y asesorar la participación de las empresas, y promover la agrupación de pequeñas y medianas empresas para organizar estancias rotatorias entre varias de ellas. La figura de la organización rotatoria de las estancias entre varias empresas constituye una novedad de interés teniendo en cuenta las características del tejido productivo del país. Cabe destacar también la figura de las entidades y organismos intermedios como actores para apoyar la aplicación del nuevo modelo formativo dada la valoración positiva que han desempeñado en la fase anterior.
- En los artículos 60 y 61 se trata de la figura clave de los tutores de centro y de empresa como principales referentes para la organización de la formación dual, para la colaboración entre centro y empresa y como referente para cada persona en formación. En los centros deberá existir al menos un tutor o tutora de formación dual para cada familia profesional, que será asignado a cada persona en formación dual, con unas amplias competencias de coordinación, seguimiento y organización del proceso formativo. Igualmente, en las empresas deberá nombrarse un tutor, que podrá ser compartido por varias empresas, con un importante papel en el Plan de Formación personalizado, en la asignación de la persona a formar, en su seguimiento y en la valoración de los resultados de aprendizajes adquiridos.



La formación de los tutores y las condiciones para su desempeño deberán estar garantizadas por las administraciones públicas.

- En los artículos 62 y 63 se recalca la responsabilidad de los centros sobre la organización de la formación, la evaluación de los resultados y el otorgamiento de los títulos o certificados profesionales configurando así, entre los diferentes modelos europeos de formación dual, una opción basada en la primacía de los centros educativos.

La consideración de un único título común para ambos regímenes aporta coherencia para evitar una diferenciación competitiva entre diferentes títulos.

A nivel global, 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 orientado 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 de 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 2023-2024 como el inicio de la aplicación de la reforma de la oferta formativa. Su pleno desarrollo se aplazó para el curso 2024-2025, abriendo un período transitorio hasta finales del año 2028 para la generalización del contrato laboral en el caso del régimen intensivo de formación dual.

«La creación de un sistema FP dual con dos regímenes (general e intensivo) representa un modelo propio de formación dual orientado a propiciar la mejora de la capacidad de flexibilización del conjunto del sistema para adaptarse a las nuevas necesidades sociolaborales.»

El primer 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 es el grado de confianza, colaboración y capacidad de consenso entre el Ministerio de Educación y las comunidades autónomas responsables de su gestión en los respectivos territorios.

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.

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

Se mantiene el objetivo de flexibilización de 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 Profesionales,⁷ cuya actualización ágil se convertirá en un elemento clave para que no constituyan un freno a la flexibilización.

«La flexibilización del nuevo sistema de Formación Profesional es clave para dar respuesta a la adaptación de la oferta formativa a las particularidades territoriales y personales.»

Los objetivos y la propuesta de 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.

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

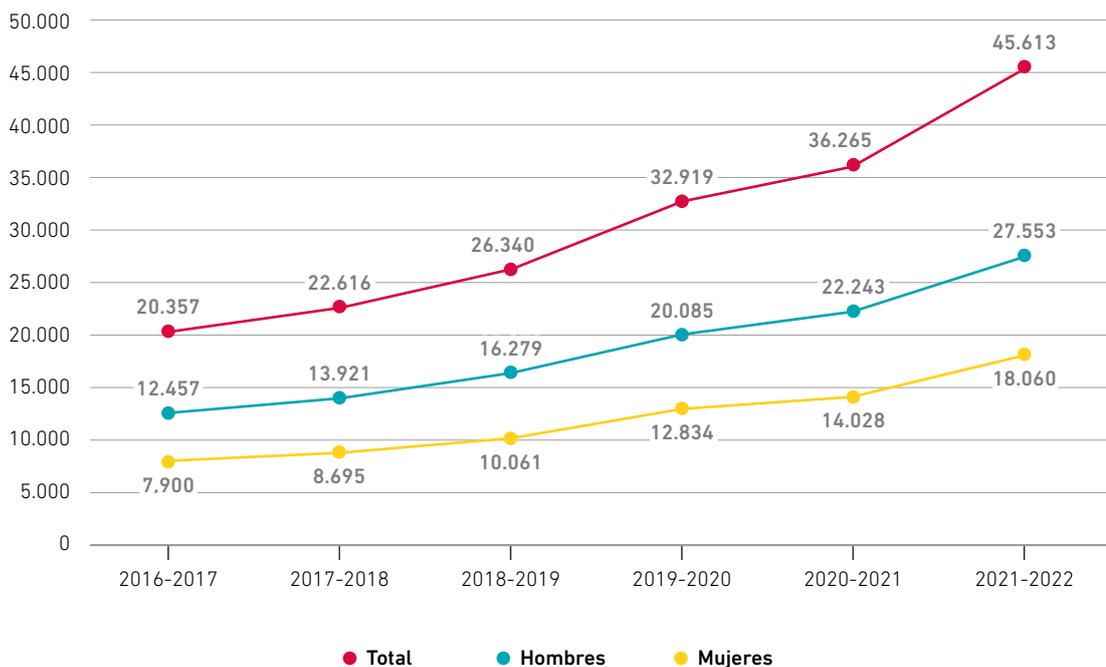


03

La situación actual

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 estudiantes de FP dual se ha más que duplicado (124,07%), aunque aún significa un porcentaje bajo respecto al total de estudiantes de FP (4,4%).⁸

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEL ALUMNADO MATRICULADO EN FORMACIÓN DUAL EN ESPAÑA POR GÉNERO, 2016-2022



Fuente: Observatorio de la Formación Profesional. Fundación Dualiza. Datos actualizados a 10-1-2024

Nota: En el curso 2016-2017 no constan los datos de la comunidad autónoma de Murcia.

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

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

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%).

«El número de personas matriculadas en la modalidad dual de Formación Profesional ha ido en aumento en los últimos años. Sin embargo, aún representa un porcentaje testimonial del conjunto de estudiantes de FP.»

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% del alumnado en dual, y las relacionadas con la economía verde (8,58%) o las relacionadas con familias STEM (6,25%). En cambio, tienen una aceptación menor las relacionadas con familias que no son ni industriales ni STEM (3,9%). Esa distribución varía entre comunidades autónomas.

El promedio de estudiantes en dual en cada centro es también algo superior en los centros públicos (34,27) que en los centros privados (33,23), y también el porcentaje de alumnos que siguen un régimen dual es algo mayor en los centros públicos (4,91%) que en los privados (3,5%). Pero no en todas las comunidades autónomas se registra la misma relación. En Andalucía, Aragón, Asturias, Islas Baleares, Castilla y León, Castilla La Mancha, Comunidad Valenciana, País Vasco y La Rioja, la proporción de estudiantes que siguen la FP dual en relación con el total de sus alumnos es algo mayor entre los alumnos de los centros privados que en los públicos.

En el curso 2021-2022 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.

Las bajas participaciones de estudiantes en régimen de formación dual dan como resultado que en el curso 2021-2022 se titularon tan solo 15.113 estudiantes de Formación Profesional dual, 260 de FP Básica, 5.014 de FP de Grado Medio y 9.830 de Grado Superior, de los 316.104 titulados del total de la FP en el mismo año.

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 aquellas personas no matriculadas en régimen dual que no han seguido un régimen dual. Al finalizar el primer año de su titulación,⁹ el 41,1% de las personas tituladas de formación dual de Grado Medio

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



se hallaba afiliado a la Seguridad Social, y al cabo del segundo año, un 53,7%. En cambio, entre los que no habían seguido el régimen dual, solamente estaba afiliado 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% estaban ya afiliada 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% 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.

La incidencia de la formación dual en la tendencia a proseguir los estudios en un nivel superior aporta datos de interés para identificar el papel que está jugando este tipo de formación tanto en relación con el mercado de trabajo como en el conjunto del sistema educativo. Según datos del propio ministerio para el curso 2020-2021,¹⁰ el porcentaje de alumnos graduados en la formación básica que habían seguido un régimen dual y que estaban matriculados en un Grado Medio al año siguiente de su graduación (55,1%) era inferior a los que no habían seguido un régimen dual (58,8%), lo que indicaría una mayor tendencia hacia el mercado de trabajo ya que coincide con una mejor tasa de afiliación a la Seguridad Social (26,1% respecto a 21,2% en el mismo periodo).

«La mejor inserción laboral de las personas que han seguido una formación dual constituye el mejor aliciente para la expansión de su desarrollo en el futuro.»

Entre los graduados en un ciclo de Grado Medio que un año después están matriculados en un ciclo superior el comportamiento es inverso, es decir, un 49,7% de los graduados en régimen dual de un Grado Medio se hallan inscritos en un ciclo superior, ante un 43,8% de los graduados en un régimen no dual, pero ello no parece influir en su inserción laboral, porque, como ya se ha indicado, las tasas de afiliación a la Seguridad Social para dichos graduados son superiores entre los de régimen dual (41,1%) frente a los del régimen no dual (37,2%). Seguramente ello es debido a la mayor tendencia hacia el mercado de trabajo de los graduados con 23 años o más que entre los más jóvenes. Las diferencias entre estos dos colectivos en su tendencia a seguir estudiando son muy relevantes. El 57% de los graduados de 22 años o menos en régimen dual están matriculados al año siguiente en un ciclo de Grado Superior. En cambio, solo el 29,5% de los de 23 o más años siguen sus estudios superiores en el año siguiente. Las diferencias entre los regímenes, dual o no, no son significativas entre los de 22 años o menos (57% los duales y 57,3% los no duales), pero sí que lo son entre los de 23 años o más (29,5% los duales y 21% los no duales).

10 Estadísticas del Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. Seguimiento educativo posterior de los graduados en Formación Profesional. <<https://estadisticas.educacion.gob.es/EducaDynPx/educabase/index.htm?type=pcaxis&path=/laborales/segui-fp>>.

Es decir, la edad influye en el uso de la formación dual como estrategia para su inserción laboral.

En el Grado Superior ocurre algo parecido, aunque en este nivel la orientación hacia el mercado de trabajo es mucho más pronunciada. Solamente el 19,7% de las personas graduadas de un ciclo superior en régimen dual se hallan inscritas en la Universidad un año después, frente al 17,1% de los graduados en un régimen no dual. Esa mayor propensión a seguir estudios universitarios de los graduados en régimen dual tampoco parece influir en su inserción laboral ya que el 65% de ellos se hallan inscritos en la Seguridad Social en el mismo periodo, frente al 52% de los que habían seguido un régimen no dual. En este caso también se detectan diferencias pronunciadas entre los mayores o menores de 22 años. Entre los de 23 o más años solamente el 6,4% de los graduados en régimen dual proseguían estudios universitarios, frente a un 6,3% entre los graduados no duales. En cambio, entre los de 22 o menos años, las diferencias son algo más acusadas, un 24,5% de los duales frente a un 22,7% de los no duales proseguían estudios universitarios.

Además del efecto edad también se observan diferentes propensiones a seguir estudios según la familia profesional y según las características del mercado de trabajo local en las diferentes comunidades autónomas, y ello influye en el interés por las opciones de la formación dual. Tal como indica el informe del CES,¹¹ desde el punto de vista de la inserción laboral de los titulados de Formación Profesional dual, puede afirmarse que la experiencia de su aplicación desde el año 2012 ha sido positiva.

«El desarrollo de la modalidad dual ha sido muy heterogéneo en las diferentes regiones españolas.»

El grado de implantación de la formación dual ha sido significativo en el subsistema de formación inicial, pero en cambio ha sido muy escaso en el de la formación para el empleo. Las vicisitudes de la regulación de los contratos laborales que debían impulsarlo han influido en ello, y no ha sido hasta la última reforma del contrato de formación en alternancia,¹² cuyo impacto ha sido mayor, en paralelo a un mayor impulso desde el SEPE de las actividades formativas relacionadas con certificados de profesionalidad en régimen dual, que puede hablarse también de una nueva etapa en el desarrollo de la formación dual en ese subsistema.

Si se considera el periodo de 2012 a 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 experiencia, 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 periodo 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 autó-

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

12 Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo.



nomas. 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, el 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 Profesional.

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 Profesional: 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.

Uno de los actores clave 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 FP 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 Social ya comentado, ponen de relieve los factores clave que han contribuido a los éxitos conseguidos y señalan las dificultades que han aparecido.

Sin ánimo de ser exhaustivos, se pueden mencionar los siguientes aspectos relevantes a tener en cuenta en la nueva etapa:

- **La actitud de la empresa.** Desde la posición de las empresas, las FCT se han consolidado, hasta ahora, como un buen canal para la selección de personal y la provisión de las necesidades de mano de obra en ocupaciones elementales y cualificadas. El salto a una concepción dual de coparticipación de las empresas en la formación de los aprendices ha dependido de varios factores: el tamaño de la empresa, el sector, las condiciones de la organización del trabajo y de las relaciones laborales, la cultura de gestión de los recursos humanos, la experiencia y la trayectoria personal de sus directivos, los vínculos con los centros de formación, del cálculo del coste-beneficio, de las facilidades y apoyos que se les brinde, del clima y la relación con los sindicatos o la representación de los trabajadores y la plantilla, los modelos de cualificación de las plantillas, la opinión y los intereses de las gestorías en las pequeñas empresas... Todos estos factores deberán tenerse en cuenta en la nueva etapa.
- **La actitud de los jóvenes y de sus familias.** La presión familiar para alargar al máximo la escolarización de los jóvenes, las altas tasas de paro juvenil, las dificultades de la transición al mundo laboral, las concepciones sobre el mundo laboral de tutores y docentes, la experiencia laboral transmitida entre iguales, la experiencia de las FCT, la creciente presión del mercado de trabajo para proveer mano de obra en algunos sectores, la remuneración de la estancia en la empresa, la perspectiva de estudios superiores han influido también en la posición de los jóvenes respecto a la formación dual generando adhesiones y resistencias.
- **La actitud de los docentes.** La organización de la formación dual como una vía complementaria ha significado una complejidad para la organización de los centros (aulas, horarios,

dedicación de los docentes, utilización de los recursos, adaptación de los currículos, procedimientos administrativos) que se suman al posicionamiento personal de cada docente, a la elevada movilidad de los docentes en los centros, a su trayectoria profesional en el sector, al grado de actualización de sus competencias profesionales, a los apoyos a su labor como tutores, al reconocimiento de su dedicación. Todos esos elementos están presentes en las diferentes experiencias llevadas a cabo.

- **La capacidad de liderazgo de los equipos directivos de los centros.** El grado de cohesión y estabilidad de los equipos directivos, el clima de relación en el claustro de docentes, su relación con la inspección y los servicios centrales de las Consejerías de Educación de las comunidades autónomas, el compromiso y capacidad de innovación y gestión del equipo directivo, son aspectos que aparecen de forma reiterada en las buenas prácticas analizadas.
- **El papel de los tutores de empresa.** La propensión a ejecutar la función de tutores o formadores por parte de la plantilla, su formación, el reconocimiento a su labor, la experiencia de relación con los tutores del centro de formación, el clima de las relaciones laborales, han facilitado o entorpecido su labor y han influido en la calidad de la acción formativa en la empresa.
- **El apoyo de las administraciones.** La asunción de las comunidades autónomas del objetivo de promover la formación dual y aplicar planes específicos para desarrollarla ha dependido de factores diversos, desde los estrictamente políticos, hasta los organizativos, y los relacionados con la capacidad de liderazgo para movilizar los diferentes actores de la comunidad formativa y de los agentes sociales. El papel de las administraciones autonómicas ha sido clave para impulsar las experiencias de mayor interés en el periodo.
- **El papel de los agentes sociales.** La posición de los agentes económicos y sociales ha tenido también un papel protagonista en las experiencias impulsadas, tanto por su participación en el diálogo social a escala territorial, como en la negociación colectiva, así como también a nivel de empresa y sectorial. Algunas de las experiencias de interés han sido desarrolladas por organizaciones profesionales sectoriales.
- **El papel de las organizaciones intermedias.** Una de las evidencias más claras del periodo ha sido el papel impulsor de las organizaciones intermedias que han promovido proyectos específicos, o han apoyado a empresas y centros o han divulgado los atractivos de la formación dual con multitud de eventos y campañas en los medios de comunicación. El reconocimiento de esta labor ha sido incorporado en la Ley Orgánica y constituirá una de las piezas clave en el nuevo periodo.
- **El papel de las administraciones locales.** Algunas buenas prácticas testimonian el papel impulsor e intermediario que pueden jugar las administraciones locales. Su papel se verá reforzado por su incorporación en la nueva ley como agente colaborador.
- **El papel de los medios de comunicación.** La visibilización en los últimos tiempos de la Formación Profesional en los medios de comunicación y en las redes sociales ha contribuido a valorizar esa vía formativa y su papel de éxito en la inserción profesional.

El conjunto de todos esos factores que han intervenido en el periodo experimental de implementación de la formación dual dibuja una constelación compleja de interrelaciones que requiere que sea tenida en cuenta en la nueva etapa. El análisis del periodo anterior pone de manifiesto la necesidad de planes específicos que contemplen el conjunto de factores detectados para lograr los objetivos de la nueva ley.



Los retos del desarrollo de la Formación Profesional dual en España

04

Alcanzar los objetivos que plantea la Ley 3/2022 de generalizar el carácter dual de toda la Formación Profesional a la finalización del periodo transitorio en 2028 significa una reforma de calado de todo el Sistema de FP, y requiere de un importante esfuerzo de transformación y de superación de las inercias del pasado. Se pueden identificar varios tipos de retos a los 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 de 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 generalización del carácter dual a toda la Formación Profesional representa una reforma de calado y un importante, y necesario, esfuerzo de transformación y superación de las inercias del pasado.»

Hay que situar dichos retos en el marco de las recomendaciones del Consejo Europeo sobre el Marco Europeo para una formación de Aprendices de Calidad y Eficaz¹³ que señala los criterios a aplicar para conseguir resultados satisfactorios en el desarrollo de la formación dual.

Un análisis de la situación de partida de la realidad española con relación a dichos criterios ha sido llevado a cabo por el Ministerio de Educación y Formación Profesional y la Fundación Bertelsmann en colaboración, señalando lagunas y éxitos y haciendo propuestas de mejora.¹⁴

13 Recomendación del Consejo de 15 de marzo de 2018 (2018/C 153/01). Marco Europeo para una formación de Aprendices de Calidad y Eficaz.

14 *Informe regional sobre la calidad de la FP Dual en España*. Informe ejecutivo. Fundación Bertelsmann. Abril, 2021. <<https://www.fundacionbertelsmann.org/publicaciones/informe-regional-sobre-la-calidad-de-la-fp-dual-en-espana>>.

Las principales conclusiones acumuladas hasta ahora permiten apuntar los principales retos que supone el objetivo de la generalización de la implementación de la FP dual y que sometemos a debate, agrupados en cuatro grandes apartados: la flexibilización y planificación de la oferta formativa, el apoyo a las empresas, al profesorado, a los alumnos y la estructura institucional.

La flexibilización y planificación de la oferta formativa

Incorporar las empresas como corresponsables de la formación de los nuevos profesionales significa un cambio de óptica importante respecto a los conceptos de la oferta formativa, ya que la empresa solo puede colaborar en aquello que conoce y es capaz de realizar en las condiciones en las que organiza su actividad económica y en el lugar en el que está implantada. La gran dispersión territorial y la especialización del tejido productivo en unidades empresariales distintas suponen una visión diferente sobre cómo proveer los grados de especialización y polivalencia que requiere la formación de los nuevos profesionales. El concepto de flexibilidad puede aplicarse a cuatro supuestos:

1. **La relación polivalencia-especialización.** Hoy las empresas requieren de unas plantillas altamente profesionalizadas en su especialidad, pero al mismo tiempo con una base lo más polivalente posible para que puedan adaptarse a los cambios que se están produciendo y para poder afrontar las necesidades de una actividad económica que tiende a personalizarse cada vez más en función de las demandas de sus clientes. Ello exige revisar la organización de los ciclos de Formación Profesional para encontrar la fórmula más adecuada para combinar polivalencia con especialización. La modularización de la oferta formativa que plantea la nueva ley hace posible esa revisión y es la fórmula adecuada para ello. El reto se halla en la aplicación práctica del desarrollo de los nuevos currículos de forma ágil y flexible para que se puedan adaptar a las necesidades de cada empresa.

«La incorporación de las empresas como corresponsables en la formación supone un cambio organizativo y cultural profundo que tanto empresas como profesorado deben entender y asumir ante la nueva realidad.»

Las empresas podrán colaborar en la formación especializada de su actividad, pero un ciclo formativo debe tener una proyección mucho más amplia para cubrir el abanico de polivalencia que requiere del ejercicio de un perfil o cualificación profesional determinada. Por otra parte, los centros de formación tampoco pueden especializar a medida de cada empresa a todos sus estudiantes. Es necesaria la colaboración entre centros y empresas para distribuirse las unidades de aprendizaje que cada uno puede abordar en mejores condiciones tal como prevé la nueva ley.

Ello introduce complejidad en la organización del proceso de aprendizaje, ya que en un mismo grupo o clase convivirán estudiantes que según en la empresa en la que estén formándose desarrollarán más algunas competencias que otros. Ello no ha de ser un problema si se tiene claro qué competencias forman parte del núcleo básico del perfil. El centro puede asumir el proceso de aprendizaje de los conceptos básicos del perfil y en



cambio la empresa puede asumir el nivel de especialización de su proceso productivo. Una combinación de este tipo permite construir una profesionalización sobre una polivalencia sólida y una fina especialización que abra un recorrido profesional atractivo a las personas formadas. Si su recorrido profesional exige nuevas competencias, las podrán afrontar a través de una oferta altamente especializada de cursos de especialización tal como prevé la nueva estructura de la oferta modular formativa a lo largo de su vida profesional.

- 2. La flexibilidad de la planificación territorial.** Hasta ahora, las empresas situadas en ciudades medianas o pequeñas no disponen, en su entorno cercano, de centros que ofrezcan el abanico de ciclos formativos que corresponden a los perfiles profesionales que la empresa necesita para su cometido. Por otra parte, tampoco es posible situar en un centro determinado todo el amplio abanico de ciclos existentes. En esos territorios la participación de las empresas en el proceso formativo requiere incorporar una nueva visión de la organización de los ciclos que apunta en la misma dirección del apartado anterior: ampliar el grado de polivalencia inicial de la mayoría de los ciclos para que puedan situarse en la mayoría de los centros del país. Será a partir de las estancias en las empresas en el régimen dual que se podrá especializar a cada persona en unas competencias u otras. Ello permitiría facilitar la adaptación al territorio de la planificación de la oferta formativa, con un importante impacto en los procesos de localización de la actividad económica y contribuir a contrarrestar los desequilibrios territoriales.

Se trata pues, de repensar los ciclos de forma mucho más polivalente, no solo en una misma familia profesional, sino incluso entre distintas familias para poder situar en todo el territorio aquellos perfiles polivalentes que requieren las empresas, con su posterior especialización a través de la estancia en la empresa o incluso con los cursos de especialización. Ello, además, concuerda con la tendencia hacia la hibridación de los perfiles profesionales que plantea el avance hacia la digitalización de toda la actividad económica.

De hecho, muchas empresas situadas en esas zonas contratan su personal con titulaciones muy variadas que tienen elementos comunes con los que ellos requieren y es la empresa la que asume la especialización que necesita.

- 3. La actualización ágil de los contenidos curriculares.** Hasta que no se consoliden los cambios tecnológicos y organizativos en curso es de prever un elevado ritmo de innovaciones que van a requerir de una rápida adecuación de los contenidos curriculares de la oferta formativa. El proceso actual de identificación de los cambios-revisión curricular-aprobación de los nuevos currículos-incorporación en los registros y catálogos existentes-dotación de los centros para poder impartir los nuevos contenidos-actualización de la formación de los docentes es demasiado lento para poder seguir de forma eficaz el ritmo de las innovaciones. En la mayor parte de los casos no se trata de cambios radicales de los contenidos sino de obsolescencias de algunas unidades de competencias, o hibridación de otras correspondientes a otros ciclos formativos. Por lo que el núcleo básico del perfil no varía tan rápidamente y además las empresas insisten en que, a pesar de los cambios, no deben olvidarse los fundamentos de la profesión. De nuevo aparece el concepto de aclarar lo que forma parte del núcleo polivalente y básico de un perfil y lo que constituye especializaciones flexibles que pueden ser mucho más cambiantes y adaptables en el tiempo y en el territorio.

- 4. La flexibilidad de las condiciones organizativas de la estancia en la empresa.** Los aspectos relacionados con la duración de los ciclos, los periodos de las estancias, la reglamentación de ciertos sectores, la normativa de prevención de los riesgos laborales, han aparecido como restricciones a la implantación de la formación dual en algunos sectores, como el hotelero, el de los instaladores, o el sanitario, entre otros, especialmente en el caso de los menores de edad. Para que las empresas asuman su participación en el proceso de aprendizaje es necesario que las normas de los sectores regulados incorporen también la organización del proceso formativo de sus nuevos profesionales. Ello es especialmente relevante en sectores como el sanitario o el de los instaladores. Y por otra parte, los centros y los jóvenes deben aceptar las condiciones de ejercicio de la profesión para la que se están formando, y flexibilizar las condiciones de las estancias en las empresas.

Las cuatro formas de entender la flexibilidad tienen tres elementos comunes:

- **El concepto de currículo básico.** En la nueva ley¹⁵ se define el contenido básico del currículo en función de las enseñanzas mínimas, y para los Grados D y E se remite a la Ley Orgánica 2/2006,¹⁶ la cual establece que dichas enseñanzas requerirán de entre un 50% y un 60% del horario en función de la cooficialidad de otras lenguas que rija en las comunidades autónomas. El reglamento posterior¹⁷ mantiene estos preceptos incluso con el margen de poder aumentar la duración hasta un límite del 10%. El reto radica, pues, en que esos grados de flexibilización curricular previstos se apliquen porque hasta la actualidad su uso ha sido muy reducido.
- **El grado de autonomía de los centros.** La misma ley plantea que los centros, en uso de su autonomía, también pueden desarrollar y completar los currículos. Por lo que la cuestión no se halla tanto en el nivel de la regulación sino en las culturas organizativas basadas en una tradición de estandarización, cuando el desarrollo de la formación dual requiere hacer compatible la estandarización básica con la flexibilización en función de las necesidades de las empresas. Corresponsabilizar a las empresas de la formación va a requerir de mayores grados de autonomía efectiva de los centros educativos y para ello se deberán desarrollar nuevos protocolos por parte de las comunidades autónomas y apoyar a los mismos centros para hacerlo posible.
- **Desarrollar una cultura de calidad y evaluación de resultados.** La dualización de la Formación Profesional constituye una gran oportunidad para acelerar la evolución reciente, en la cultura de la gestión, a primar los resultados y los criterios de calidad por encima de los relativos a los contenidos y procesos. La tradición del sistema educativo público se ha basado hasta ahora en el control previo a través de normas, profundizar en la flexibilización de todo el sistema requerirá de mecanismos de control ex post y de evaluación de resultados referenciados a criterios de calidad preestablecidos.

15 Ver artículo 13.2.

16 Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Artículo 6, apartado 4 y 5.

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



El apoyo a las empresas

El paso de la tradición de las FCT al régimen dual no debería constituir un problema de volumen de empresas colaboradoras, ya que hoy existen suficientes empresas colaboradoras para completar las necesidades de prácticas del sistema actual. En el modelo español de cualificación las empresas han jugado tradicionalmente un papel formativo a través del «*learning by doing*» en el puesto de trabajo, ya que la mayoría de los trabajadores no disponían en el momento de acceder al empleo una titulación profesional. Pero esa formación era de carácter informal y consistía en un largo proceso de aprendizaje muy limitado al puesto de trabajo. Con la implantación de las FCT, ese papel se vio reforzado y se inició el proceso de formalización de la función formativa, aunque supeditada a un corto entrenamiento. El salto a la formación dual reclama una concepción distinta del papel formativo de la empresa. La empresa pasa a ser un actor formativo formal que asume la enseñanza de unas determinadas unidades de competencia.

Aquí reside la cuestión clave en el modelo futuro de cualificación: la empresa ha de adaptar el proceso formativo de los futuros trabajadores a unos determinados parámetros establecidos curricularmente. Para conseguir la adhesión de las empresas al nuevo modelo, la empresa debe obtener ventajas. La principal ventaja que le aporta la formación dual es la reducción de la curva de aprendizaje de los futuros empleados al poder modelar el proceso de aprendizaje según sus necesidades específicas dentro de un marco flexible curricular. Esa ventaja no debería verse limitada por costes añadidos o complicaciones procedimentales que reduzcan el alcance del beneficio para la empresa. El saldo debería ser positivo.

«La cuestión clave en el modelo futuro de cualificación: la empresa ha de adaptar el proceso formativo de los futuros trabajadores a unos determinados parámetros establecidos curricularmente.»

Desde esta perspectiva, la flexibilización de la oferta formativa vuelve a estar en el centro del éxito de la generalización de la formación dual, a la que hay que añadir las condiciones en las que se realice la implicación de las empresas y el cambio cultural que significa para ellas asumir el nuevo rol formativo. Esos tres aspectos constituyen los principales retos en relación con la participación de las empresas en el nuevo planteamiento de la formación dual.

La forma en que se aborden esos retos tendrá gran impacto en la rapidez y la extensión del desarrollo de la formación dual. Las empresas que ya han visualizado las ventajas ya han participado en la etapa experimental, las demás requerirán de un plan específico de incentivación y motivación para facilitar el tránsito al nuevo modelo. Un plan de estas características supone abordar diferentes tipos de cuestiones:

- 1. Convencer a las empresas colaboradoras de las FCT de las ventajas del cambio al nuevo modelo, ya sea en su versión general o en la intensiva.** Conseguir que todas las empresas con alumnos en FCT mantengan su colaboración constituiría el mayor éxito de la implantación del nuevo modelo de formación dual. Las empresas manifiestan una buena disposición a aumentar el tiempo de estancia de los jóvenes, la cuestión radica en las condiciones organizativas y en los costes. La actitud proactiva de los centros de formación para plantear a

las empresas colaboradoras de las FCT las ventajas del nuevo modelo constituye una vía imprescindible para facilitarles la transición.

2. La evaluación de los costes. Es preciso evaluar los costes de la función formadora de la empresa. Un análisis riguroso de los costes y beneficios de la formación dual, matizado por sectores y tipos de empresa, contribuiría en gran medida a disipar los prejuicios y a clarificar las ventajas del nuevo modelo. Los estudios existentes¹⁸ señalan la importancia del factor retributivo, su impacto a lo largo de la duración del proceso formativo, las diferencias sectoriales y por tipos de empresas, y en todo caso la necesidad de apoyos a las empresas para superar las dificultades. Será necesario un importante esfuerzo de comunicación transparente para generar la confianza suficiente entre las empresas sobre las ventajas del nuevo sistema para incentivar el cambio. Partiendo de las inercias del modelo anterior pueden identificarse varios tipos de situaciones que se plantean a las empresas ante el nuevo modelo en función de la necesidad más o menos acuciante de encontrar en el mercado de trabajo profesionales cualificados:

- Empresas con reducidas necesidades de nuevas contrataciones, en mercados estables sin exigencias críticas de competitividad con experiencia en acoger FCT que decidan no continuar en el nuevo modelo porque priman sus costes organizativos a corto plazo.
- Empresas con necesidades de nuevas contrataciones, en mercados con niveles exigentes de competitividad, con experiencia en acoger FCT o formación dual que optan por la nueva formación dual general, porque es suficiente para cumplir sus expectativas de selección de personal en una visión a corto plazo.
- Empresas con necesidades de nuevas contrataciones, en mercados con elevadas presiones de competitividad, con experiencia en acoger FCT o formación dual que optan por la nueva formación dual intensiva con una visión a medio y largo plazo.

«Será importante romper con algunas inercias del modelo anterior e incentivar a las empresas y convencerlas sobre las ventajas del nuevo sistema. Solo así se podrá incentivar el cambio.»

En realidad, se pueden prever diferentes combinaciones de esas tres posibilidades. Por lo que es de prever que en algunos casos las empresas participen en la formación dual de forma interrumpida en función de sus necesidades de contratación. El objetivo debería ser conseguir el máximo de empresas del segundo y tercer tipo y reducir al máximo las del primer tipo. El apoyo al proceso de cambio realizado desde instancias que aporten la mayor confianza posible a las empresas y los incentivos que se puedan diseñar contribuirán en gran medida a dicho objetivo. El debate sobre la relación laboral, el estatuto del becario y

18 Wolter, S. C.; Mühlemann, S. *La FP dual en España. ¿Un modelo rentable para las empresas? Estudio de simulación coste-beneficio*. Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2015.



su gestión seguramente esconde un desconocimiento de las ventajas del nuevo modelo para la empresa. Las empresas que han optado por la formación dual con remuneración y contrato de formación en la etapa experimental no aducen esta cuestión como preocupante, sino más bien lo expuesto sobre la flexibilidad para cubrir sus necesidades. En la etapa experimental se han llevado a cabo propuestas de incentivación de los costes en diferentes comunidades, ya sea financiando los costes salariales o bien los costes de los tutores. Una evaluación de dichas experiencias puede resultar muy útil para orientar nuevas medidas de incentivación. Los fondos del crédito a las empresas para la formación continua de sus empleados que anualmente no se gastan podrían dirigirse a apoyar a las empresas en el proceso de cambio.

- 3. La selección de los candidatos.** Según la prescripción de la nueva ley, las empresas participan en el proceso de selección de las personas candidatas a una estancia, pero la responsabilidad final recae en los centros de formación. Ese modelo se basa en la primacía de la función pública de la formación como derecho de la ciudadanía ante el interés particular de los criterios de selección de una empresa para evitar discriminaciones y desigualdades en el acceso a la profesionalización de la población. Ese modelo difiere del de otros países europeos en los que prima la libertad de la empresa en la selección de las personas que optan a una estancia formativa en una empresa y que suscita fuertes debates en sus respectivos países por los efectos en la igualdad de oportunidades. Siendo claro el modelo español, esta cuestión aparece reiteradamente en la cotidianidad de las relaciones entre los centros y las empresas. Algunas empresas basan su rechazo a implementar la formación dual en el hecho de tener que formar a personas que ellas no hubieran seleccionado en el caso que la decisión hubiera sido de su incumbencia. Se trata de encontrar un equilibrio entre el derecho a la formación dual por parte de todo el alumnado y la libertad de elección por parte de la empresa. Finalmente, el perfil personal del candidato suele ser un elemento de negociación informal entre los tutores de centro y de la empresa. El compromiso de contratación de la empresa jugará un papel importante en el atractivo de la oferta de formación dual.
- 4. El compromiso para seguir en la empresa.** Algunas empresas expresan que están formando a personas que luego no están dispuestas a incorporarse como trabajadoras en la empresa, incluso algunas alegan que tienen secretos de producción que corren el riesgo a ser divulgados a otras empresas. Pero estos riesgos son comunes a todas las empresas con relación a su plantilla dada la libertad de contratación que rige en el mercado de trabajo para ambas partes. Todo trabajador puede decidir renunciar a su contrato para incorporarse a otra empresa. Ello expresa las dificultades para atraer mano de obra cualificada para algunas empresas y hacer más visible la relación entre los costes y los beneficios de la formación dual.
- 5. La situación de las pequeñas empresas.** La viabilidad del compromiso formativo por parte de las empresas varía en función de su tamaño. La repercusión de los costes organizativos y monetarios de la formación de una persona en la estructura global de costes de una empresa no es el mismo para una grande que para una pequeña. Por otra parte, el grado de especialización del proceso productivo de una empresa pequeña puede dificultar su capacidad para asumir la formación relativa a resultados de aprendizaje en relación con los cuales la empresa no disponga de los medios ni de la experiencia para asumirlos. Por todo ello parece necesario dedicar esfuerzos prioritarios y específi-

cos para apoyar a las pequeñas empresas, dado que constituyen el modelo dominante del tejido económico en España. Ello requerirá de la personalización de las medidas de apoyo para conectar con las necesidades específicas de cada empresa dada la amplia dispersión de situaciones. En ese sentido las grandes empresas pueden jugar un papel relevante asumiendo las necesidades de formación dual de las pequeñas empresas que forman parte del mapa de su cadena de valor, ya sea como proveedores o clientes. De la misma forma que cada vez más las grandes empresas establecen relaciones contractuales en su cadena de valor con protocolos estrictos en materia de calidad y de condiciones del servicio, la formación podría entrar a formar parte de un nuevo paquete de condiciones contractuales que beneficiase a todos los componentes de la cadena de valor. La evaluación de algunas de esas experiencias de grandes empresas que amplían sus programas de formación dual a empresas subcontratadas, o que abren sus programas a empresas del territorio en zonas alejadas de las grandes concentraciones de actividad económica sería de gran utilidad. Si los estudios sobre coste-beneficio que se han propuesto confirman una desventaja para las pequeñas empresas se podrían diseñar medidas para incentivar específicamente la participación de esas empresas en la formación dual compensando dichas desventajas. Una de las propuestas que ha incorporado la nueva ley es la figura del tutor compartido y la organización rotatoria de las estancias en varias empresas puede ser de gran utilidad para las pequeñas empresas.¹⁹

- 6. Los tutores y los formadores.** Una de las piezas clave de la calidad de la formación dual está relacionada con la figura de los tutores y los formadores en la empresa. El tutor es el responsable de la estancia de la persona en la empresa y de su organización, y de la relación con el centro de formación. El formador es la persona que lleva a cabo el proceso formativo. Puede ser la misma persona que el tutor o no, pero ambos deben estar preparados para ejercer su función. Seleccionar y formar adecuadamente a las personas encargadas de ambas funciones es una de las enseñanzas más claras de la etapa experimental.²⁰ El debate actual sobre el papel de los trabajadores sénior en las empresas y las relaciones intergeneracionales puede aportar elementos de innovación en la organización de la función tutorial. Una de las funciones de los sénior podría ser transmitir su profesionalidad a los jóvenes en formación dual. Una regulación más flexible de la jubilación podría facilitar el acceso de trabajadores ya jubilados a la función de tutores o formadores de empresa. El apoyo para la formación de los tutores desde organismos intermedios y especialmente desde las comunidades autónomas constituye un buen referente para su generalización en la nueva etapa a partir de las enseñanzas de las buenas prácticas existentes.
- 7. El entrenamiento de las competencias de los trabajadores.** La implantación de la formación dual constituye una gran oportunidad para impulsar la incorporación de la función formativa como elemento básico de las políticas de gestión de los recursos humanos en las empresas. Suele haber una correlación directa entre las empresas que disponen de potentes departamentos de formación y su interés por la formación dual. La formación permanente a lo largo de la vida laboral de las plantillas como elemento clave de la com-

19 *La FP Dual Rotatoria; metodología, oportunidades y potenciales mejoras.* Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2023.

20 Marta Virgós Sánchez. *Análisis de las competencias de los tutores de empresa de FP Dual.* Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2022.



petitividad de las empresas implica incorporar la noción de entrenamiento constante de las competencias de los equipos humanos para mantenerlas activas y actualizadas, como uno de los elementos constitutivos de la relación laboral. La acumulación de la experiencia en la organización de la formación dual en la empresa es de gran utilidad para planificar y desarrollar los planes de formación interna permanente de toda la plantilla. Aprendiendo a formar a los aprendices de la formación dual, se consolida la función tutorial de gran utilidad para la formación permanente del resto de trabajadores de la plantilla. Preparándose para formar a un aprendiz, el trabajador-tutor sistematiza sus conocimientos y habilidades que ayudan a mejorar los procedimientos utilizados en el día a día. Aprendiendo a incorporar aprendices en la organización se aprende a que los equipos incorporen la función formativa y el aprendizaje continuo en su día a día. Existen experiencias de gran interés en la coordinación entre los programas de formación dual y los programas de formación continua en las empresas.

- 8. Entidades intermedias.** Otra de las enseñanzas del periodo previo es el papel promotor que han jugado entidades intermedias entre el centro y la empresa. La ley ha recogido esta experiencia y la sitúa al mismo nivel que los agentes sociales en la función de promoción, apoyo y en especial para la organización de la formación rotatoria. La concreción y apoyo en cada comunidad autónoma de una red de entidades intermedias que colaboren en la implementación y generalización de la formación dual y que cubra la diversidad territorial y sectorial constituirá, sin lugar a duda, uno de los pilares clave del éxito de la nueva etapa. No habría que olvidar el papel que juegan las gestorías como gestores y asesores de la gestión laboral de las empresas, especialmente de las pequeñas empresas. Implicar a este sector en la implementación de la formación dual contribuirá a su extensión. También pueden jugar una función intermediadora las empresas de selección de personal y las ETT, para incorporar la formación dual como una línea de captación y profesionalización de personal. Existen buenas prácticas de empresas que en el proceso de selección de personal han ofrecido un itinerario formativo dual como vía de incorporación a su plantilla. Los agentes sociales pueden jugar un papel importante a través del diálogo social y de la negociación colectiva. Es necesario avanzar en la incorporación de la formación y el entrenamiento de las plantillas en la regulación de la prestación laboral. La negociación colectiva es otro de los espacios que pueden contribuir a la implantación generalizada de la formación dual situándola como un elemento prioritario en los convenios colectivos.

«La flexibilización de la oferta formativa vuelve a estar en el centro del éxito de la generalización de la formación dual.»

- 9. Organismos equiparados.** La nueva ley incorpora el concepto de organismo equiparado complementario al de empresa como lugar para la realización de la formación dual. Además de referirse a las organizaciones que no tienen la forma jurídica de empresa, como pueden ser las administraciones u otros organismos públicos, también hace referencia a entidades privadas sin ánimo de lucro que pueden también jugar un papel importante, especialmente en aquellos casos en los que los perfiles de los candidatos no reúnan las condiciones mínimas para realizar con éxito una estancia en la empresa. Por ejemplo las

empresas de inserción, que tienen experiencia y capacidad para apoyar la maduración de procesos de profesionalización e inserción. Ese papel puede ser crucial, en especial en los niveles de la Formación Profesional básica y en la Formación Profesional especial, pero no solamente en estos niveles, para que todos los alumnos puedan seguir una Formación Profesional dual. Mención aparte, merece la atención la problemática de las profesiones reguladas y en las administraciones públicas que deben incorporar el proceso formativo de los nuevos profesionales en su regulación, sin lo cual se agudizarán las dificultades para solucionar las tensiones de la renovación generacional.

El apoyo al profesorado y a los centros

La nueva fórmula de corresponsabilidad formativa entre centros y empresas, bajo la primacía de los centros de Formación Profesional significa un cambio organizativo y cultural profundo respecto a la situación anterior en la que la empresa era una mera colaboradora de la función formativa que recaía enteramente en los centros. En la nueva etapa la relación directa entre los centros y las empresas constituye la base de dicha colaboración. La experiencia de la etapa experimental demuestra que sin un apoyo explícito para gestionar el cambio en los centros seguramente la implantación del nuevo sistema implicará tensiones que complicarán y retrasarán su generalización. Hay centros que han avanzado más en la implantación de un modelo dual hasta ahora, y ello ha sido debido al dinamismo de los equipos directivos que han contado con el apoyo y el soporte de sus respectivas administraciones autonómicas. La etapa experimental ha sido útil para identificar las dificultades y las barreras para la implantación de la formación dual en los centros:

- 1. Los conceptos preconcebidos sobre la función de la Formación Profesional y el papel de las empresas.** La extensión en una gran parte de los centros formativos de la concepción de la Formación Profesional como una vía alternativa para llegar a la Universidad, y que la mejor opción a la finalización de los diferentes grados es continuar los estudios en lugar de incorporarse al empleo, más una concepción preventiva hacia los posibles abusos de la relación laboral, genera una cultura de centro que no es proclive a la implantación del régimen de formación dual. Esas concepciones deberán superarse ya que en la nueva etapa la formación dual no es una opción, sino que toda la oferta deberá ser dualizada.
- 2. La falta de autonomía de los centros para adaptarse a las necesidades y demandas de las empresas.** La dependencia de los centros a los criterios, no siempre transparentes, de las administraciones educativas y a los criterios, a veces aleatorios, de la inspección educativa, no contribuyen a la agilidad necesaria para responder a las necesidades de las empresas y no ayudan a que los centros asuman la responsabilidad en la flexibilización de la oferta formativa. La nueva Ley Orgánica insiste en la contribución de los centros para la flexibilización de la oferta formativa. La experiencia de muchos centros que han iniciado experiencias de formación dual demuestra los efectos positivos de la flexibilización, aunque en algunos casos se haya realizado de manera informal.



«En la nueva etapa, la relación directa entre los centros y las empresas constituye la base de dicha colaboración. Es importante que tanto empresa como centro educativo sea consciente de este nuevo paradigma formativo.»

- 3. *La cohesión del equipo directivo y su capacidad de liderazgo en el centro.*** La relevancia de los cambios que son necesarios en los centros para la implantación de la formación dual requiere de unos equipos directivos cohesionados y que sepan ejercer el liderazgo del cambio. Sin ese elemento no se explica la mayor parte de las experiencias de formación dual de la etapa anterior.
- 4. *La elevada inestabilidad de las plantillas de docentes que dificultan la continuidad de las relaciones con las empresas y la organización de la oferta formativa.*** El elevado porcentaje de la plantilla que varía año a año y que se incorpora en el último momento de la planificación del nuevo curso en muchos centros constituye una barrera práctica de gran calado que dificulta tanto la organización interna del régimen dual, como la relación con las empresas. En el régimen de la formación dual la relación con las empresas constituye uno de los capitales de mayor valor de un centro, la preservación de la cual depende de una buena organización, pero sobre todo del factor humano que desaparece con cada cambio de tutor o prospector.
- 5. *La coordinación territorial entre centros y empresas.*** En la práctica se produce una competencia entre centros que ofrecen a las empresas sus alumnos en formación dual, y al contrario: cada empresa ha de recurrir a varios centros para proveerse de la mano de obra cualificada que necesita. La coordinación territorial de las relaciones entre centros y empresas contribuiría a fidelizar a las empresas para la implantación de la formación dual. La evaluación de las experiencias realizadas en algunas comunidades autónomas en la creación de prospectores territoriales externos al centro y las acciones en la misma dirección realizadas desde algunas administraciones locales ayudaría a decidir la mejor forma de articular dicha relación.
- 6. *La mayor complejidad de la organización de los horarios y de la organización de los centros.*** La ruptura de la linealidad del aprendizaje curricular que requiere el régimen de formación dual supone ciertamente una mayor complejidad en la articulación de horarios, calendarios y ritmos de aprendizaje en las empresas con la organización de la actividad formativa en los centros. Ello supondrá la ruptura de una tradición organizativa estandarizada hacia otra de mayor personalización que requerirá de apoyos y entrenamiento. Además de los aspectos organizativos que, en la fase anterior, en muchos centros se ha demostrado que se pueden encontrar fórmulas eficaces para afrontarlos, los aspectos relacionados con los ritmos y los procesos de aprendizaje constituyen una de las aportaciones más innovadoras que supondrá la generalización de la formación dual. Incorporar la estancia en la empresa como una fuente de aprendizaje enriquece los procesos de aprendizaje y obliga a revisar la tradicional función de la docencia y las metodologías de aprendizaje, más centradas en la transmisión de conocimientos, hacia otras orientadas a consolidar y apoyar procesos de aprendizaje centrados en los estudiantes. La posibilidad que promueve la nueva ley del avance de la estancia en la empresa en el primer año rompe con la tradición hasta el momento de organizar las prác-

ticas o el régimen dual al final del primer año o en el segundo, y obligará a reprogramar los contenidos de las estancias en las empresas diseñando itinerarios de aprendizaje adecuados. Esas innovaciones tendrán también su impacto en la organización material y espacial de los centros formativos que requerirá de una planificación adecuada.

- 7. La falta de experiencia profesional y de actualización de los conocimientos profesionales de una parte del profesorado.** Todo el profesorado de Formación Profesional tiene los conocimientos académicos necesarios para ejercer su función docente, pero no todos tienen la suficiente experiencia de haber ejercido la profesión que les permita contextualizar dichos conocimientos bajo los condicionantes del ejercicio profesional. Esta situación genera ansiedad en los docentes ante la implantación de la formación dual y rebaja la credibilidad del centro ante las empresas como formadoras de la cualificación profesional que requieren. Serán necesarios potentes planes de actualización y desarrollo de las competencias profesionales de los docentes, entre los cuales, los basados en estancias de docentes en las empresas han demostrado su eficacia en la etapa anterior y han fortalecido la relación directa entre centro y empresa. Por otra parte, la apertura de la función docente parcial a los técnicos y profesionales de las empresas constituye otra vía a explorar en relación con la cual algunas empresas se muestran inicialmente interesadas.
- 8. El tamaño de los centros.** La capacidad de los centros para adaptarse a los nuevos requerimientos de la formación dual es diferente según su tamaño. Los centros de mayor tamaño tienen más capacidad de flexibilización y de reorganización de sus recursos. La evolución hacia organización de centros de mayor tamaño con multisedes en el territorio ayudaría a dotar a los centros de mayores capacidades de flexibilización y personalización de la oferta formativa.
- 9. La profesionalización de los tutores.** La figura de los tutores de formación dual de los centros resulta clave para garantizar la calidad del proceso formativo y el éxito de su implantación. Esa figura, a caballo entre un docente tutor y un prospector, requiere de una profesionalización y especialización para combinar sus competencias formativas como docente con una elevada capacidad para comprender los procesos productivos y las necesidades de cualificación de las empresas. El reconocimiento, la estabilización, la formación y el apoyo de dicha figura en todos los centros constituirá un factor determinante para el éxito de la generalización de la formación dual.
- 10. La falta de madurez de una parte de los alumnos.** Una de las dificultades detectadas en la etapa experimental para el desarrollo de la formación dual ha sido la constatación de que no todos los alumnos reunían las condiciones de iniciar una estancia en la empresa, ya sea por desinterés, dificultad para seguir los estudios o falta de madurez. Aparte de otros factores que inciden en esta situación, cuando se produce una problemática de falta de madurez que dificulta que una empresa acepte una estancia se podría recurrir a entidades sociales de inserción con procesos productivos propios para acoger una estancia dual. Estas entidades tienen mayores capacidades de atender a este tipo de perfiles. Como en la nueva etapa todos los jóvenes deben seguir un régimen dual sea general o intensivo, aunque es posible individualizar los itinerarios de la estancia en la empresa en función del perfil de cada alumno, habrá que buscar soluciones para esos jóvenes. Las entidades del tercer sector pueden jugar un papel importante para recibir en sus talleres a esos jóvenes.



La orientación al alumnado

Las perspectivas que abre la Formación Profesional van ganando terreno entre familias y entre los mismos jóvenes. En los últimos años aumenta el volumen de matrículas en los ciclos de Formación Profesional, pero la formación dual aún es poco conocida entre el gran público y algunos jóvenes presentan poco interés en cursarla. Sin duda será necesario un esfuerzo de comunicación dirigida a los jóvenes en los últimos años de la ESO y en el Bachillerato para familiarizarlos con las oportunidades que ofrece la formación dual poniendo el énfasis en los resultados obtenidos en la etapa experimental tanto en número graduaciones como en la posterior inserción laboral. Pero además de la comunicación se plantean otros retos a superar desde el punto de vista de jóvenes y sus respectivas familias:

«La orientación, no solo académica sino también profesional, es clave para acercar a los jóvenes al mundo laboral y para que les abra perspectivas profesionales de futuro ya desde la ESO o el Bachillerato.»

- 1. La orientación.** El retraso en la incorporación de los jóvenes al mercado de trabajo ha alejado su perspectiva laboral de la finalización de la ESO o el Bachillerato. En el caso que se decanten por la Formación Profesional han de tomar partido por un ciclo específico de la amplia gama de ciclos que se les ofrecen de las 26 familias profesionales existentes. Deben tomar esa decisión en un entorno mediático en el que se repite a menudo que en la actualidad se desconocen la mayoría de las profesiones del futuro. En ese contexto no es de extrañar el grado de desorientación que presentan los jóvenes en su toma de decisiones a la finalización de la ESO o del Bachillerato. Una orientación no solamente académica sino también profesional que los acerque al mundo laboral y que les abra perspectivas profesionales de futuro ya desde la ESO o el Bachillerato es imprescindible para facilitar su toma de decisiones y la de sus familias, consolidando así el atractivo de la Formación Profesional como el inicio de una carrera profesional. En la etapa experimental se han desarrollado suficientes experiencias de éxito sobre cómo organizar una orientación profesional efectiva, desde la educación secundaria y durante los ciclos de Formación Profesional²¹ como para extender sus fórmulas de éxito al conjunto del sistema de formación. Pero además de los servicios necesarios de orientación es preciso revisar el grado de especialización inicial de la oferta formativa ya que no contribuye a una toma de decisiones fundamentada en unas perspectivas profesionales realistas. La reorganización de la oferta formativa actual de los ciclos en unos primeros cursos mucho más generalistas, que permitieran una especialización en los cursos posteriores a través del régimen dual, facilitaría la selección por parte de familias y jóvenes y además se adaptaría mucho mejor a las necesidades de polivalencia y especialización que requiere el mercado de trabajo actual. Además, facilitaría la planificación de la oferta en el territorio acercándola a las expectativas de los jóvenes y a las necesidades de las empresas.

21 Ver entre otros los documentos elaborados por la Fundación Bertelsmann relativos al programa Xcelence de orientación en centros educativos, asequibles en <https://www.fundacionbertelsmann.org/publicaciones/>.

- 2. La movilidad.** Una de las barreras que se han detectado para la implantación de la formación dual ha sido la movilidad de los estudiantes hasta la localización de las empresas u organismos equiparados en la que han de realizar la estancia. En muchos casos no hay un transporte público adecuado en horarios o itinerarios que facilite el traslado al lugar de trabajo cuando no se dispone de medios de locomoción propios. En otros casos el coste del transporte supone un esfuerzo para los alumnos que debería contemplarse en su remuneración. Ello obliga a dedicar un mayor esfuerzo a encontrar las soluciones personalizadas en cada caso para facilitar el transporte.
- 3. La carrera profesional.** Algunos jóvenes se cuestionan por qué han de trabajar mientras estudian si tienen previsto seguir estudiando en un nivel superior que les facilitará mejores oportunidades laborales. Además del argumento de que con la formación dual van a tener un proceso formativo de mayor calidad profesional, la oferta de un itinerario profesional a través de la formación dual que asegure una perspectiva más segura y de mayor recorrido puede actuar como un potente atractivo para responder a las dudas de algunos jóvenes y de sus familias. Algunas experiencias de empresas que ofrecen compromisos de contratación indefinida a la finalización de la formación dual o los itinerarios diseñados en el País Vasco son ejemplos que van en esa dirección. La visibilización de las carreras de éxito de profesionales en puestos de responsabilidad que han seguido itinerarios combinados de trabajo y Formación Profesional y universitaria puede jugar también un papel importante para atraer a más jóvenes hacia la formación dual.

«La Formación Profesional dual puede aportar una estrategia adecuada para aquellas personas que han abandonado los estudios y puede abrirles una nueva oportunidad que permita completar su nivel formativo y al mismo tiempo ofrecer una transición laboral más efectiva.»

- 4. Estudiar o trabajar.** El dilema entre trabajar o estudiar que se plantean muchos estudiantes y sus familias es una herencia del modelo de transición escuela-trabajo a superar por un nuevo modelo que combine ambos elementos a lo largo de la vida laboral de la población, especialmente en las primeras etapas de la inserción laboral. El régimen de formación dual es la pieza que permite articular este nuevo modelo que debería complementarse con una política generosa de becas para financiar el tiempo de formación en el centro. La política de becas debería tender a ser universal en toda la postobligatoria como mínimo hasta los 18 años. Ello, combinado con la remuneración de la estancia en la empresa, a cargo de esta última, abriría una nueva perspectiva de confianza en el futuro y de autonomía para las nuevas generaciones con importantes impactos sociales en el conjunto de la sociedad.
- 5. Los abandonos prematuros y los no graduados de ESO.** La cifra de jóvenes que abandonan los estudios sin una titulación postsecundaria ha ido reduciéndose en los últimos años pero continúa siendo superior a la media europea y muy por debajo de los objetivos marcados a nivel europeo. El abandono se produce antes de finalizar la ESO o porque, aun habiéndose graduado de la ESO, no continúan estudiando o porque se abandonan los estudios postobligatorios una vez iniciados. Los factores que inciden en esa problemática



son múltiples y están relacionados con factores personales, sociofamiliares y culturales, y por otros relacionados con el propio sistema educativo y por el mercado de trabajo. El régimen de formación dual puede aportar una estrategia adecuada para interesarlos por sus estudios y para abrirles una nueva oportunidad que permita completar su nivel formativo y al mismo tiempo ofrecer una transición laboral más efectiva y en mejores condiciones mientras contribuye a paliar las necesidades de personal en las ocupaciones elementales. En ese escenario habrá que repensar el papel que ha de jugar la Formación Profesional básica.

El liderazgo institucional

El liderazgo del proceso de implementación generalizada del régimen de formación dual recae indudablemente en las administraciones educativas competentes: el Ministerio de Educación y Formación Profesional y las consejerías educativas de las comunidades autónomas. El ministerio, desplegando el paquete regulatorio de la nueva Ley Orgánica, coordinando y apoyando con recursos las actuaciones de la comunidad autónoma, y estas últimas, asumiendo la gestión de su implementación en el marco de sus respectivas competencias. Esa estructura multinivel del modelo de gobernanza educativa en España obliga a situar como primera prioridad la coordinación y el trabajo conjunto entre ambos niveles para asegurar el buen éxito de la operación.

La envergadura de la propuesta de la generalización de la formación dual requiere de una gran sintonía y colaboración entre todas las administraciones implicadas, cada una desde sus respectivas responsabilidades, para identificar y planificar los progresivos pasos que habrá que llevar a cabo para conseguir el éxito de la operación. A la multiplicidad de los retos señalados hasta el momento habrá que sumar la complejidad de la gestión del mismo proceso de cambio que requerirá de fuertes dosis de pragmatismo y determinación siguiendo un plan de ruta detallado y consensuado que exigirá un método de trabajo conjunto para hacerlo viable.

Desde esta perspectiva, y vista la experiencia de la etapa anterior, pueden señalarse algunos puntos a destacar:

- 1. La flexibilización de la oferta.** Más allá de lo que se ha comentado sobre la necesaria flexibilización de la oferta formativa para que la formación dual se adapte a las necesidades de cualificación de las empresas, va a ser primordial promover un cambio en los procesos y en los criterios para que comunidades y centros introduzcan los cambios curriculares necesarios que el nuevo marco regulatorio les confirma, puesto que con un marco similar hasta el momento no se ha producido dicha flexibilización. La interpretación del concepto de currículo básico y su estructura modular que establece la nueva ley, la concepción de los cursos de especialización y los mecanismos de registro y de autorización que se establecen deberían orientarse hacia la flexibilidad y no en el sentido contrario de la homogenización, como ha ocurrido hasta el presente. En ese sentido, el trabajo y el papel del INCUAL y los trabajos en curso de las unidades de revisión curricular serán muy relevantes.
- 2. Los planes autonómicos.** La nueva etapa que se abre con la nueva legislación sitúa a las comunidades autónomas como las principales protagonistas del cambio que va más allá de una simple variación en el régimen de organización de la formación en los centros. Los cambios afectarán a casi todas las direcciones generales y unidades de la organización de los respectivos departamentos de educación. Ello exigirá fuertes dosis de coordinación, de planificación y gestión que puede requerir de unidades específicas de

gestión del cambio. El diseño de estrategias adecuadas con proyectos piloto a nivel territorial y sectorial, evaluados convenientemente para escalarlos a posteriori, pueden resultar útiles para graduar la implantación con pasos seguros de éxito con el apoyo de todos los actores del proceso.

- 3. La autonomía de los centros.** Si los centros no disponen de mayores grados de autonomía difícilmente podrán abordar el reto de su transformación en centros de formación dual. Las excelentes experiencias de los centros que han apostado hasta ahora por la formación dual constituyen una muy buena fuente de inspiración y de generación de confianza en el recorrido que puede tener su capacidad de innovación. Pasar, de forma selectiva según centros, de una cultura de control previo a otra de confianza, colaboración y evaluación de resultados para incorporar las correcciones posteriores necesarias, compartiendo metas y compromisos, ha demostrado su validez en la gestión de grandes organizaciones.
- 4. Las redes de centros.** La creación de redes de excelencia de centros a nivel estatal y en algunas comunidades autónomas constituye una buena práctica que ha demostrado su eficacia para la transferencia de las innovaciones y el aprendizaje entre iguales. La articulación de las redes estatales y las autonómicas potenciaría mucho más su efecto positivo. La organización de centros multisede para articular varios centros en una sola estructura organizativa puede contribuir también a ganar dimensión que facilite una respuesta organizativa a los retos del cambio.
- 5. Los centros de innovación tecnológica.** La aplicación en el ámbito de la formación de los avances de las nuevas tecnologías abre una gran oportunidad para establecer una nueva relación entre centros y empresas de gran utilidad en la organización de la formación dual. La simulación digitalizada de procesos, los avances en visión artificial y la realidad inmersiva pueden facilitar la colaboración entre centros y empresas en la tarea formativa, sin necesidad de que todos los centros dispongan de los últimos avances tecnológicos que utilizan las empresas. La experiencia de los centros de innovación, como el caso de Teknika en el País Vasco, ha demostrado su potencialidad para apoyar las innovaciones formativas en los centros.
- 6. La integración del sistema de formación a nivel autonómico.** El salto que se ha realizado con el nuevo modelo de integración del Sistema de Formación Profesional con la Ley Orgánica debe ahora trasladarse a nivel autonómico para completar la estructura global del sistema. En algunas comunidades se ha avanzado con diferentes modelos. De la reflexión sobre ellos y sus efectos se pueden obtener orientaciones para su aplicación en otras comunidades.
- 7. El papel de las administraciones locales.** La nueva regulación sobre la formación dual señala el interés de la colaboración con las administraciones locales. Las ambiciosas metas en el diseño de los nuevos centros integrados de Formación Profesional requerirán de la colaboración activa de todos los actores del territorio. Las experiencias de varios ayuntamientos pioneros en un papel dinamizador de la relación entre los centros de formación y el territorio puede servir de referencia para potenciar la capacidad de adaptación territorial de la relación entre centros y empresas. Las administraciones locales pueden tener un doble papel: la articulación de sus servicios y actividades relacionadas con la orientación profesional, la inserción social, o la formación ocupacional, con las actividades de los centros de formación, pero también pueden asumir otro papel más global de liderazgo de la coordinación de todos los actores del territorio para potenciar la formación dual.



- 8. La relación con las universidades.** La dualización de todo el Sistema de Formación Profesional ha acelerado el debate sobre su aplicación a nivel universitario. La experiencia acumulada en el nivel de la Formación Profesional puede ser de gran utilidad para su incorporación en el nivel universitario. Por otra parte, la orientación de todos los sistemas iniciales de formación, sea cual sea su nivel, hacia la formación a lo largo de la vida, flexibiliza cada vez más las diferencias entre el nivel universitario y el nivel de la Formación Profesional. En este ámbito se abren nuevas posibilidades de coordinación de ambos niveles para ofrecer a las empresas servicios de actualización de las competencias de sus plantillas.
- 9. Los sistemas de información y evaluación.** La etapa de generalización de la Formación Profesional dual requerirá de la monitorización permanente de los avances con la creación de un sistema sólido de información compartida de los principales parámetros necesarios para un seguimiento y evaluación de los resultados e impactos que permita la toma de decisiones para introducir las rectificaciones necesarias en caso de desviaciones o dificultades en la consecución de los objetivos.
- 10. Los criterios de calidad.** El Consejo Europeo aprobó en marzo de 2018 la Recomendación relativa al Marco Europeo para una Formación de Aprendices de Calidad y Eficaz (conocido como EFQEA, por sus siglas en inglés).²² La iniciativa del Ministerio de Educación y Formación Profesional con la colaboración de la Fundación Bertelsmann²³ para identificar la situación actual de los 14 indicadores de calidad establecidos a nivel europeo permitió identificar 102 buenas prácticas en las diferentes comunidades autónomas. La incorporación de dichos indicadores en el sistema de información para realizar su seguimiento ayudará a impulsar los criterios de calidad en el despliegue del régimen dual de Formación Profesional.
- 11. Regulación laboral de la formación dual.** Como se ha observado repetidamente la generalización de la formación dual tiene impactos en la regulación de las relaciones laborales y requiere incorporar la formación como un elemento básico en la relación contractual entre trabajadores y empresas. En esa perspectiva habría que actualizar la actual regulación laboral de la formación en la empresa para facilitar la implementación de los nuevos planteamientos de la generalización de la formación dual. De la misma forma habría que revisar los aspectos relacionados con la regulación de los riesgos laborales, la protección del trabajo de menores y los requisitos de las profesiones reguladas para que incorporen las necesidades derivadas de la implementación de la formación dual. Ello también atañe a los mecanismos de contratación y gestión del personal de las administraciones públicas.

²² Recomendación del consejo de 15 de marzo de 2018 relativa al Marco Europeo para una formación de Aprendices de Calidad y Eficaz (2018/C 153/01).

²³ *Buenas prácticas en Formación Profesional dual en España*. 14 indicadores europeos de calidad, 102 ejemplos autonómicos. Ministerio de Educación y Formación Profesional y Fundación Bertelsmann, 2021.





El largo decenio de experimentación de la introducción de la Formación Profesional dual en España (2012-2022) ha constituido un magnífico banco de pruebas de gran utilidad para guiar la nueva etapa de generalización del régimen dual a todo el Sistema de Formación Profesional con la nueva Ley Orgánica 3/2022. Ello constituye un hito para el conjunto del sistema. Su alcance supera los aspectos meramente organizativos o curriculares de una nueva forma de organizar la Formación Profesional y significa un profundo cambio en las concepciones, los planteamientos y las estructuras de todo el sistema, con impactos no solamente en el sector formativo, sino también en el laboral y en el conjunto del tejido productivo.

La Formación Profesional dual constituye una de las herramientas clave para fortalecer la capacidad competitiva de la actividad económica en España ante los importantes retos que plantean las transformaciones globales, tecnológicas, climáticas, sociales y demográficas en curso.

Un cambio de estas características no puede abordarse meramente desde la perspectiva de los aspectos regulatorios, sino que precisa de una planificación exhaustiva que determine las hojas de ruta necesarias para asegurar el éxito de la gestión del cambio.

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 en torno a la Ley Orgánica es un buen augurio para extender su influencia en todo el proceso de su aplicación.

Como en todas las reformas importantes de los sistemas formativos será un proceso largo que requerirá de 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.

De las reflexiones que se han expuesto pueden deducirse un conjunto de conclusiones que se expresan a continuación de forma sucinta:

- 1. La planificación de la gestión del cambio.** La generalización de la Formación Profesional dual constituye un hito en el desarrollo de la Formación Profesional en España. Un cambio de



esas dimensiones requerirá de una planificación consensuada entre todos los actores del sistema sobre la gestión del cambio, para identificar dificultades y movilizar recursos.

- 2. La flexibilización de la oferta.** Articular las necesidades de las empresas con la oferta formativa para superar las distancias actuales va a suponer 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.
- 3. 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.
- 4. Los tutores de centros.** En la nueva etapa los tutores y prospectores de los centros de Formación Profesional constituyen la clave para la organización práctica de la formación dual. Habrá que prestar una especial atención a su consolidación profesional, al apoyo formativo y a su reconocimiento en los equipos docentes.
- 5. La formación de los docentes.** La actualización de la formación de los docentes y especialmente la potenciación de las estancias en empresas para adquirir un mayor conocimiento de las condiciones del ejercicio profesional constituyen una oportunidad para interesar a los docentes y fortalecer la relación con las empresas.
- 6. Las redes de innovación.** La conexión de los centros con redes de excelencia estatales y autonómicas para difundir las buenas prácticas y fortalecer los aprendizajes entre iguales ha demostrado su eficacia como estrategia de promoción del cambio. La potenciación de centros de innovación a escala autonómica puede contribuir a liderar el cambio.
- 7. La cultura formativa de las empresas.** 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 a las empresas que afrontarán con éxito los cambios actuales. Hacer visibles las ventajas de la formación dual para las empresas ayudará a su extensión.
- 8. Los tutores y formadores de empresa.** Los tutores y formadores de empresa constituyen el pilar básico para conseguir una formación dual de calidad. Su formación y reconocimiento contribuirán a ello.
- 9. La pymes.** Extender la formación dual a todo el tejido productivo requiere básicamente apoyar especialmente a las pequeñas y medianas empresas para facilitar su labor formativa, reduciendo sus costes y dificultades organizativas.
- 10. Los organismos intermedios.** La experiencia en la etapa experimental 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.
- 11. 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 pro-

ceso de profesionalización. Una orientación profesional efectiva que ponga de relieve las ventajas profesionales de la formación dual es necesaria para su generalización exitosa.

- 12. Los sistemas de información.** La monitorización del proceso de generalización de la formación dual ayudaría enormemente a su seguimiento y evaluación para tomar las decisiones consensuadas necesarias para corregir las desviaciones que se puedan producir. Para ello es necesario un sistema de información compartido y transparente y accesible para todos los actores del sistema.

Agradecimientos

Queremos agradecer la colaboración de todas las personas que han participado en los grupos de discusión y entrevistas que hemos organizado por su disponibilidad y el interés de sus puntos de vista.

Hemos incorporado sus opiniones bajo nuestra única responsabilidad por lo que les exoneramos de cualquier pretensión de compartir o no los análisis y las propuestas que en el informe se han vertido.

Administración local

- Cristina Galán, Ayuntamiento de Málaga
- Fernando Leguina, Ayuntamiento de Málaga

Comunidades autónomas:

- Jorge Arévalo, Gobierno Vasco
- Mercè Chacón, Generalitat de Catalunya
- José Rodrigo Cerrillo, Junta de Castilla La Mancha
- Agustín Francisco Sigüenza, Junta de Castilla y León

Centros de formación:

- Montse Blanes. Hospital del Mar, Insitut FP Sanitària Barcelona

- Marta Jordà, Col·legi Sant Josep Obrer
- Yasmina Martínez, CIFP San Gabriel
- Julio Miñambres, IES Universidad Laboral Zamora
- Beatriz de la Riva, CIFP Los Gladiolos
- Araceli Sanjuán, IES la Zafra
- Javier Serrano, IES La Zafra

Empresas:

- Ana Silvia Navarro, Cosentino
- Lluç Pejó, Aigües de Barcelona (Agbar)
- Diego Yuste, Airbus

Expertos:

- Paquita Arbizu, consultora
- Antoni Baos, experto en Formación Profesional



- Ivan Diego, Valnalón
- Juan Gamboa, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad
- Rebeca García, Universidad de Santiago de Compostela
- Santiago García, Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE)
- Manuel Gomicia, experto en Formación Profesional
- José Jaime López, consultor
- Antonio Martínez, experto en Formación Profesional
- Juan María Menéndez, consultor
- Mónica Moso, Fundación CaixaBank Dualiza
- Soledad Romero, Universidad de Sevilla
- Francisca Salvà, Universitat de les Illes Balears
- Angel Tarriño, Fundació Barcelona Formació Professional

Agentes económicos y sociales::

- Asier Aloria, Confederación Empresarial Vasca (Confebask)
- Ricard Bellera, Comisiones Obreras de Catalunya (CCOO)
- Javier Iradiel, Confederación Empresarial Navarra (CEN)
- Juan Carlos Morales, Unión General de Trabajadores (UGT)

- Pilar Ramos, Asociación Madrileña de Atención a la Dependencia (AMADE)
- Maria del Val, Asociación de Empresarios del Henares (AEDHE)

Cámaras de comercio:

- Luis Arencibia, Cámara de Comercio de Lanzarote
- Belén Castro, Cámara de Comercio de Sevilla
- Beatriz Durán, Cámara de Comercio de Tarragona
- Josep Oriol Fernández, Cámara de Comercio de Tarragona
- Marta Fornós, Cámara de Comercio de Tarragona
- Eva García, Cámara de Comercio de Madrid
- Cristina Julià, Cámara de Comercio de Mallorca
- Rosa Juliá, Cámara de Comercio de España
- Dalila Khair, Cámara de Comercio de Tarragona
- Aloína Sánchez, Cámara de Comercio de Mallorca
- Cristina Vicente, Cámara de Comercio de Valencia





Fundación
Bertelsmann

