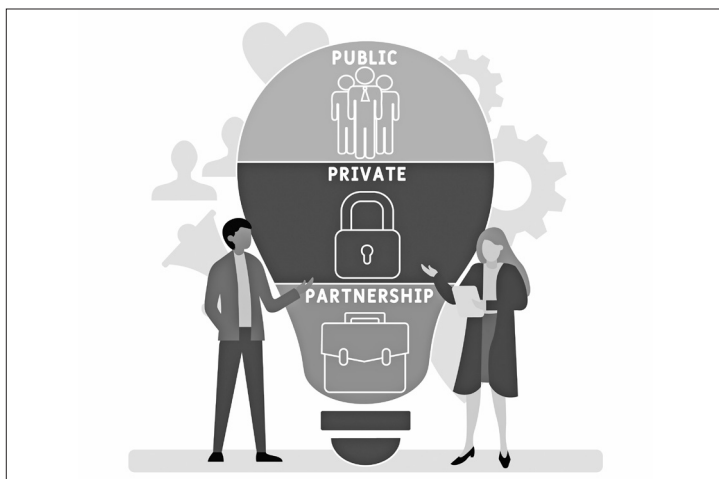


LOS CAMBIOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La colaboración público-privada en la educación superior

MATHIEU NEBRA

Los sectores público y privado colaboran y, a menudo, con gran éxito, si tienen objetivos compatibles y complementarios. Esto es lo que está ocurriendo en Francia, gracias a los programas impulsados por la formación en línea, ya sea en su modalidad de trabajo en prácticas, aprendizaje o pre-aprendizaje.



Francia, ejemplo de éxito de la colaboración público-privada.

Foto: © Shutterstock.

A menudo tiende a considerarse que el sector público y el privado son incompatibles entre sí, porque operan a un ritmo diferente y con objetivos distintos. Esto es especialmente cierto en el caso de la educación superior. El sector privado considera, en ocasiones, que la educación pública es lenta a la hora de adaptarse, que se centra demasiado en la investigación y no lo suficiente en el aprendizaje de un trabajo real. A su vez, el sector público ve la educación privada como una máquina codiciosa de hacer dinero, que no enseña a pensar correctamente y no proporciona habilidades a largo plazo.

Afortunadamente, no todo responde a esta imagen caricaturizada. Los sectores público y privado colaboran y, a menudo, con gran éxito. Pueden encontrarse a mitad de camino y pasarse el testigo como en una carrera de relevos o, mejor aún, como veremos aquí, pueden tener objetivos

compatibles y complementarios. Esto no solo es posible, sino que ya está ocurriendo en Francia.

Esta es una historia de colaboración entre el Ministerio de Trabajo y la enseñanza superior privada en Francia.

Como es de suponer, el Ministerio de Trabajo siempre está tratando de reducir el desempleo. Más concretamente, se observa, por un lado, la escasez de trabajadores cualificados y, por otro, que muchos de los empleos actuales se están quedando obsoletos debido a la transformación digital. Solo en Francia, millones de personas tendrán que aprender una nueva profesión. Se calcula que un tercio de la población activa tendrá que aprender un nuevo trabajo¹.

La enseñanza superior privada tiene la capacidad de proporcionar formación a escala para estas personas, gracias a su rápida respuesta y adopción de la innovación. Especialmente, el aprendizaje en línea tiene el potencial de llegar mejor que el presencial.

Francia ha destinado una importante cantidad de dinero a la inversión en las competencias del futuro: casi 15.000 millones de euros a lo largo de cuatro años para formar a un millón de demandantes de empleo y a un millón de jóvenes. El Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC)², o Plan de Inversión en Competencias, es un esfuerzo masivo para proporcionar a las personas las competencias que más se necesitan en el mercado laboral actual, entre las que se encuentran las relativas a la tecnología de la información, datos, recursos humanos... Y, para ello, Francia se está apoyando en gran medida en el sector privado, a la hora de impartir formación en modo tanto presencial como en línea.

El mercado de la formación está originalmente bastante fragmentado. En Francia, por ejemplo, existen un total de 104.190 entidades de formación (datos de 2017). Se confía en organismos regionales para encontrar los agentes locales adecuados que pue-

dan impartirla de forma predominantemente presencial. La experiencia en la puesta en marcha de una RFP³ de aprendizaje en línea era muy limitada: ¿cuál debe de ser el tamaño, cómo debe escalonarse, cómo se mide la progresión y el éxito? Muchas características eran nuevas para esta solicitud de propuesta y contribuyeron al éxito: era más flexible, individualizada (en lugar de basada en cohortes), la gente podía elegir el programa de formación por sí misma, etc.

Tras unos inevitables contratiempos iniciales, el programa pudo finalmente ponerse en marcha y coger velocidad, hasta llegar a un punto en el que hoy en día el principal problema es encontrar suficientes candidatos dispuestos para inscribirse en cada uno de los programas de formación, que están todos financiados al 100%.

TIPOS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

1. Programas de formación a tiempo completo

Los programas de formación a tiempo completo suelen estar dedicados a personas desempleadas, ya se trate de jóvenes a la búsqueda de su primer empleo o personas que han

Se observa, por un lado, la escasez de trabajadores cualificados y, por otro, que muchos de los empleos actuales se están quedando obsoletos debido a la transformación digital

de cambiar de profesión a lo largo de sus vidas. Programa nacional de formación *online* con Pôle Emploi.— Pôle Emploi es la agencia nacional de búsqueda de empleo en Francia. Entre sus funciones está la de identificar cuándo una formación sería necesaria para un demandante de empleo. Puede financiar la formación en su totalidad, si es necesario. Normalmente, las formaciones que se suelen recomendar de forma habitual son presenciales y muy locales.

Cuando Francia puso en marcha su PIC (Plan de Inversión en Competencias), lo natural era hacer lo que siempre se había hecho: confiar en las oficinas regionales de Pôle Emploi para encontrar la formación adecuada para sus demandantes de empleo. Y esto es lo que ocurrió al principio. Sin embargo, el auge de la formación *online* y, más concretamente, la necesidad de ampliarla de forma masiva, crearon un incentivo para encontrar otras vías de preparar a los demandantes de empleo.

Así es como comenzó el primer programa masivo de formación en línea para demandantes de empleo, en el que participaron 15.000 solicitantes de empleo el primer año y 30.000 el segundo. Se esperaba que se formaran íntegramente en línea con distintos proveedores de formación en diferentes trabajos de gran demanda: desarrollo web, datos, *marketing*, diseño, recursos humanos...

Técnicamente, Pôle Emploi fijaría cuántas plazas de cada tipo de formación querría financiar en función de:

- El coste plaza/formación.
- El atractivo de la formación para los solicitantes de empleo.
- El atractivo de los puestos de trabajo en el mercado laboral.

Se permitiría, e incluso se animaría, a los demandantes de empleo a iniciar una formación para adquirir nuevas capacidades y obtener así más posibilidades de ser contratados en el futuro.

El método de impartición de una formación totalmente *online* puede variar bastante de un proveedor a otro. Algunos se limitan a reproducir simplemente la experiencia tradicional en persona, lo que significa un montón de reuniones por videoconferencia durante todo el día, de 9 a 17 horas. La asistencia se mide entonces por el número de horas de asistencia a estas sesiones.

Otros proveedores tienen un enfoque diferente, que implica menos reuniones de videoconferencia sincrónicas y más trabajo individual. El equilibrio entre ambos también varía de un proveedor a otro, pero el reto sigue siendo el mismo: ¿cómo calcular la asistencia? Cada actor tiene una respuesta diferente, basada en el funcionamiento de su producto.

A lo largo del proceso fue interesante ver que la conversación pasó poco a poco del «¿cómo podemos medir la asistencia?» a «¿cómo podemos cuantificar el progreso y el éxito de los estudiantes?»; del «¿proporcionan ustedes los medios para formar?» a «¿proporcionan ustedes resultados?». Al fin y al cabo es el éxito de los estudiantes lo que, en última instancia, importa y es magnífico comprobar que esto es justamente lo que se está convirtiendo en el centro de atención. Al final, la pregunta definitiva es «¿cuál es el ROI⁴ de este proveedor de formación?», que es mucho más interesante –aunque también más difícil de analizar– que «este proveedor de formación ¿está de verdad formando a la gente?».

También es importante señalar que todo esto empezó antes de la COVID. Los cierres y confinamientos contribuyeron a acelerar la proporción de programas de formación en línea financiados por Pôle Emploi para recualificar a los demandantes de empleo. Pôle Emploi pudo así aprovechar sus conocimientos iniciales para agilizar la participación de proveedores de formación *online*.

2. Programas regionales de formación

Aunque los programas de formación nacionales han crecido recientemente de forma muy significativa en Francia, los programas de formación regionales siguen siendo importantes. En un principio, los organismos regionales eran los encargados de la formación de su población, para lo cual disponían de presupuesto.

Visto el auge de los programas de formación nacionales, especialmente en línea, y aunque al principio se mostraron reticentes –porque la formación forma parte de sus competencias–, los organismos regionales aprendieron del éxito del programa nacional de formación con Pôle Emploi y han optado ahora por replicar el modelo, inspirados por su éxito basado en la flexibilidad y la adaptabilidad. En este sentido cabe destacar que, antes del año 2019, el propio Pôle Emploi no estaba promoviendo la formación totalmente *online*; algo en lo que hemos visto un claro cambio.

Algunas de las regiones más grandes han apostado con fuerza por la formación *online*. La región de Île de France (París y alrededores), por ejemplo, ha puesto en marcha 10.000 plazas de formación para demandantes de empleo en el año 2020, y se anuncian más para el futuro. Otras

regiones han lanzado también con éxito su modelo de formación totalmente en línea, como los Altos de Francia para 200 demandantes de empleo.

Esto ha llevado a algunos actores o proveedores de formación, como *OpenClassrooms*, a hacer publicidad de su oferta formativa financiada por la región tanto de forma *online* como en soportes tradicionales.

Otras regiones más pequeñas y alejadas de la capital están especialmente interesadas, porque la oferta de formación local allí es muy limitada. Es el caso de las regiones de ultramar, fuera del área metropolitana, como la Guayana francesa (Latinoamérica). En la Guayana se ha lanzado un programa similar al de la región de Île de France, aunque a menor escala. Estas regiones han visto el valor añadido de un modelo de aprendizaje en línea capaz de extenderse a su población en demanda de empleo, cuyo número a veces es significativo.

3. Programas de formación y prácticas (a tiempo parcial)

Este tipo de programas de aprendizaje son otro componente clave del creciente éxito de la colaboración público-privada en los campos de la educación superior y permanente en Francia.

En este modelo mixto de formación y prácticas, el estudiante trabaja y aprende a tiempo parcial (normalmente 3-4 días de trabajo y 1-2 días de formación a la semana). El estudiante es contratado por la empresa antes de que comience

Este tipo de programas de aprendizaje son otro componente clave del creciente éxito de la colaboración público-privada en los campos de la educación superior y permanente en Francia

la formación. Los gastos de formación los cubre la empresa, a través de los impuestos que se han pagado en el pasado, y el estudiante recibe inmediatamente el pago por su trabajo.

La duración del contrato suele ser de uno a dos años, para que el estudiante tenga tiempo suficiente para completar su formación y obtener su título.

Se entiende que un estudiante en prácticas no será productivo desde el primer día, y que también aprenderá con el trabajo. Para la empresa, se trata de una forma de invertir en su futura mano de obra en un contexto de escasez de competencias. Este tipo de aprendizaje brinda una gran oportunidad para construir una fuerza de trabajo más diversa y más leal.

EL AUGE DEL MERCADO DEL TRABAJO EN PRÁCTICAS

Las prácticas de trabajo existen desde hace mucho tiempo en varios países de Europa, como Alemania, Suiza, Francia y el Reino Unido. Sin embargo, la novedad es que este tipo de aprendizaje está cada vez más reconocido como un método de formación serio o de calidad. En el pasado, solía considerarse una salida para los trabajadores poco cualificados, especialmente para operarios dedicados a trabajar con las manos, también llamados de mono azul. Pero ya no es así, ya que muchos perfiles de mandos superiores administrativos o técnicos también incluyen estos programas de aprendizaje: recursos humanos, desarrollo web, *marketing*... incluso la formación de científicos de datos altamente cualificados están ahora disponibles en este modelo.

Francia ha realizado una apuesta fuerte por el crecimiento del mercado del aprendizaje. Mientras que el PIC (Plan de

Inversión en Competencias) supone un gasto de formación importante, pero transitorio, los aprendizajes son recurrentes. En general, se considera que son una fuerte palanca para crear empleo a largo plazo. De hecho, el 75% de todos los participantes en este modelo de aprendizaje, en todos los sectores, encontraron un trabajo 6 meses después de su formación⁵. Este tipo de contratos de aprendizaje han crecido más de un 40% interanual en el año 2020, incluso en un año de crisis sanitaria por la pandemia. Se han firmado casi 500.000 contratos en solo un año y 2021 no muestra signos de desaceleración.

Existen dos razones principales que pueden explicar este crecimiento:

- Una nueva ley de 2018, que simplificó el acceso al contrato de aprendizaje, haciéndolo más interesante desde un punto de vista económico y eliminando algunas de las condiciones que bloqueaban el acceso a los estudiantes.
- Una bonificación temporal para las empresas que contrataran a un aprendiz: de 5.000 euros a 8.000 por cada nuevo aprendiz contratado. Esta bonificación se ha puesto en marcha a mediados del año 2020 y se ha prorrogado hasta el verano de 2022.

Todo ello contribuye a que este modelo de aprendizaje sea más conocido y mejor valorado, creando potencialmente un círculo virtuoso en el que cada vez un mayor número de empresas sean favorables a contratar más aprendices en el futuro. Es importante señalar que muchas empresas, sobre todo las pequeñas, todavía no están acostumbradas a este tipo de

aprendizajes y necesitan aprender cómo funciona: conocen las prácticas, pero no tanto este sistema de formación.

UN NUEVO MODELO DE PRE-APRENDIZAJE AL ALZA

Este programa de aprendizajes, tal y como se acaba de explicar, está teniendo muy buenos resultados. No obstante, conectar a un nuevo estudiante con una empresa no siempre es fácil: a las empresas les gustaría que sus estudiantes empezaran ya con algunas aptitudes, mientras que muchos estudiantes no tienen habilidades que ofrecer desde el primer día y necesitan empezar en algún sitio.

En Francia está surgiendo un nuevo modelo de pre-aprendizaje: los estudiantes se forman durante unos meses a tiempo completo (3-4 meses). A continuación, ya se puede buscar una empresa para iniciar su contrato de aprendizaje, ofreciendo unas mínimas competencias. Cuando se encuentra la empresa, se firma un contrato de aprendizaje tradicional, normalmente de uno o dos años, para completar la formación.

Así es como suele funcionar el programa:

1. Los estudiantes conocen varios puestos de trabajo: aprenden sobre ellos, lo que implican y pueden descubrir cuál de ellos les conviene más.
2. Los estudiantes empiezan a formarse para el trabajo que han elegido a tiempo completo durante 2-4 meses...
3. ...y luego reciben la ayuda de un tutor para encontrar una empresa y firmar su contrato de aprendizaje.
4. Una vez firmado el contrato de aprendizaje, continúan aprendiendo y trabajando a tiempo parcial durante uno o dos años.

Durante el periodo de pre-aprendizaje, los estudiantes no tienen que pagar nada. De hecho, se les abona una pequeña cantidad para asegurar que el programa sea viable para ellos y que no sientan la tentación de abandonar para conseguir un trabajo menos cualificado. Todo esto está financiado por el gobierno francés y también por algunas iniciativas filantrópicas, como la fundación JP Morgan⁶.

Este nuevo modelo ya se ha puesto a prueba en los últimos años, centrándose específicamente en las personas que viven en zonas desfavorecidas y que no tienen ninguna titulación previa. Este colectivo es el que, a menudo, presenta mayores dificultades a la hora de empezar a trabajar. En Francia, por ejemplo, el programa se ha centrado en parte en la región de Seine-St Denis, que es una de las que presentan mayor desempleo.

Este modelo de pre-aprendizaje es bastante nuevo, por lo que se necesitará un poco más de tiempo para alcanzar resultados concluyentes sobre si se trata de una forma eficaz de salvar la brecha entre los jóvenes sin titulación y las empresas que buscan aprendices. Una cosa es segura: hay que llegar a los futuros estudiantes a través de canales diferentes a los habituales con un mensaje específico, que incluya la seguridad de que se les pagará durante el periodo de pre-aprendizaje. Trabajar con agentes locales que ac-

Una cosa es segura: hay que llegar a los futuros estudiantes a través de canales diferentes a los habituales con un mensaje específico, que incluya la seguridad de que se les pagará durante el periodo de pre-aprendizaje

túen como intermediarios de confianza ha demostrado ser laborioso (dado justamente ese carácter local) pero eficaz.

¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?

La colaboración entre los sectores público y privado puede ampliarse siempre que se establezcan las condiciones adecuadas desde el principio. Por un lado, es necesario que haya cierto nivel de flexibilidad para que un número suficiente de personas pueda iniciar una formación, mientras que, por otro lado, el rendimiento ha de medirse no en función de la asistencia, sino de los resultados, en este caso, la tasa de colocación de los estudiantes.

En general, la oferta de formación en línea a nivel nacional supuso un gran cambio. Las oportunidades de formación *online* rompieron las barreras iniciales, en un mundo donde la oferta estaba muy fragmentada. En el pasado, a un demandante de empleo se le podía denegar una formación por vivir a unos pocos kilómetros de distancia de la zona adecuada, lo que creaba situaciones kafkianas en ocasiones. Ahora la oferta es más fluida y con muchas menos barreras de acceso.

No hacemos ninguna diferencia real entre la formación de los jóvenes para su primer empleo y la de las personas que cambian de trabajo. La división tradicional entre educación superior y educación permanente es mucho menos relevante hoy que en el pasado.

Los aprendizajes son un fuerte estímulo para crear una mano de obra cualificada. Se están firmando más contratos de aprendizaje que nunca, y no hay señales de que esta tendencia se frene. Los incentivos ayudan a las empresas a descubrir el modelo de aprendizaje, pero todavía hay que

explicar el concepto a las empresas más pequeñas que no saben cómo funciona el sistema.

Conectar a un futuro aprendiz con una empresa puede ser difícil, sobre todo si este no tiene ningún título previo. Sin embargo, un nuevo modelo de pre-aprendizaje como el descrito pretende resolver esto formando a los futuros aprendices unos meses antes de que busquen una empresa con la que firmar su contrato de aprendizaje. Encontrar suficientes candidatos dispuestos a inscribirse sigue siendo la principal dificultad. ■

Mathieu Nebra es cofundador y director de innovación de OpenClassrooms.

NOTAS

¹ «En el caso de las economías avanzadas, la proporción de la mano de obra que puede necesitar adquirir nuevas competencias y encontrar trabajo en nuevas ocupaciones es mucho mayor: hasta un tercio de la mano de obra de 2030 en Estados Unidos y Alemania, y casi la mitad en Japón». Informe McKinsey 2017

² Más info: <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>

³ RFP o request for proposal es una solicitud de propuesta, un documento que describe los requisitos de un trabajo o servicio específico. Se usa para solicitar propuestas de proveedores capaces de brindar ese trabajo o servicio. Suele incorporar una descripción del alcance y los objetivos, el presupuesto y el calendario para lanzar los materiales (en el caso de un proyecto de aprendizaje online).

⁴ ROI (Return on Investment) o retorno sobre la inversión es una fórmula que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

⁵ Más info: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelle-insertion-professionnelle-apres-un-contrat-de-professionnalisation>

⁶ El programa «Prep'Apprentissage» impartido íntegramente en línea por OpenClassrooms está financiado por el gobierno francés y la fundación JP Morgan: <https://info.openclassrooms.com/fr/lp/prepapprentissage>

En España, JP Morgan colabora con la consultoría IKEI en iniciativas similares: <http://www.ikei.es/es/actualidad/detalle/a/nuevo-proyecto-de-la-mano-de-jpmorgan-chase-foundation/>