



Desarrollo de la educación y la fuerza laboral

Programas de mentoría y aprendices: Ejemplos y recomendaciones globales

Informe técnico de HEP+

Agosto 2018



INTRODUCCIÓN

En América Latina y el Caribe (ALC), muchos jóvenes carecen de las habilidades requeridas para el empleo; aproximadamente uno de cada cinco jóvenes de 15 a 24 años no está en la escuela y no está trabajando (De Hoyos, 2016). Esta brecha es causada por varios factores, uno de los cuales es la deserción escolar temprana que conduce a la falta general de habilidades, dificultando la capacidad de la persona para asegurarse un trabajo en el sector formal. El déficit de habilidades académicas básicas se traslada a la adolescencia y, finalmente, al mercado laboral. Los empleadores requieren de fuerza laboral con determinadas competencias técnicas mínimas, por lo que incluso las personas que permanecen en sistemas educativos tradicionales enfrentan desafíos para obtener puestos técnicos o comprender plenamente qué habilidades se requieren en un puesto o campo determinado. El desempleo entre los jóvenes es preocupante, ya que contribuye a la persistencia de la desigualdad a lo largo de las generaciones y está relacionado con el delito y la violencia: no abordar este problema podría resultar en que la región desaproveche esta ventana de oportunidad demográfica (De Hoyos, 2016). El desafío fundamental en Guatemala es que muchos jóvenes abandonan la escuela sin desarrollar las competencias técnicas mínimas que requieren los empleadores. Aquellos que sólo continúan su formación educativa, no tienen experiencia en el mercado laboral real. Estas brechas deben

abordarse para proporcionar a los jóvenes acceso al empleo y mejorar el mercado laboral.

Este informe técnico, desarrollado por el programa **Health and Education Policy Plus (HEP+)** financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), presenta los programas de mentoría y de aprendices como dos herramientas útiles en la estrategia de educación y desarrollo de la fuerza laboral juvenil, que puede facilitar a los jóvenes, la transición de la educación al empleo. Con un enfoque particular en el contexto guatemalteco, este informe se centra en:

1. Sistemas de desarrollo de la fuerza laboral
2. Programas de mentoría
3. Programas de aprendices
4. Opciones más allá de los programas de mentoría y aprendices
5. Posibles avances para Guatemala

SISTEMAS DE DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL

Los programas exitosos de desarrollo de la educación y de la fuerza laboral juvenil se basan en una sólida comprensión del entorno del desarrollo de la fuerza laboral, en especial, los aspectos que surgen de la demanda. Las instituciones sólidas y los vínculos entre los actores crean ecosistemas que, alinean los programas de desarrollo de mano de obra con las necesidades comerciales,

promueven reformas, y fomentan el desarrollo económico inclusivo. La coordinación y la conexión son las claves para hacer que funcione el ecosistema.

Muchas naciones muestran una desconexión entre las necesidades de los sistemas educativos y las del sector privado. En América Latina, alrededor del 50 por ciento de las empresas formales no pueden encontrar candidatos con las habilidades que necesitan, en comparación con el 36 por ciento de las empresas en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). En Guatemala, esta estadística es del 46 por ciento. (Manpower Group, 2015). En los Estados Unidos, el 96 por ciento de los líderes universitarios afirmaron que «confían en gran medida o en alguna medida» en que sus instituciones están preparando estudiantes para tener éxito como fuerza laboral, mientras que sólo el 11 por ciento de los empleadores estadounidenses creen que los graduados tienen las habilidades y competencias necesarias para trabajar (Wilson, 2015).

En Guatemala, son diversas las organizaciones y las personas involucradas en impulsar el crecimiento de empleos, cruzando los límites económicos, educativos, de edad y de la sociedad. A nivel nacional, las organizaciones impulsan las estrategias de competitividad y crecimiento de las exportaciones (por ejemplo, el Programa Nacional de Competitividad—PRONACOM—y la Fundación para el Desarrollo de Guatemala—FUNDESA). A nivel sectorial, los organismos asociativos sectoriales coordinan estrategias de crecimiento, programas de apoyo empresarial e iniciativas de fuerza laboral específicas del sector (por ejemplo, la Asociación de Exportadores de Guatemala—AGEXPORT—y la *Business Process Outsourcing Association*). A nivel empresarial, las empresas pueden tener elementos de funciones típicas, asociadas con los programas de desarrollo de la fuerza laboral, tales como funciones de «reclutar,

capacitar y retener» en la empresa. En lo que respecta a la educación, las escuelas, los institutos vocacionales y los programas para jóvenes que no asisten a la escuela, ofrecen clases y capacitación práctica (por ejemplo, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad—INTECAP—y la Dirección General de Educación Extraescolar—DIGEEX). A nivel comunitario, las organizaciones que prestan servicios a los jóvenes suelen brindar apoyo psicosocial y cierta orientación profesional inicial. Los programas de desarrollo de la fuerza laboral juvenil pueden ser un catalizador fundamental para lograr sociedades seguras y estables, así como promover un crecimiento económico sustentable y de base amplia.

Actores del sector educativo, de la sociedad civil y del sector privado tienen muchos tipos de herramientas de programas de desarrollo de la fuerza laboral basados en el trabajo, para tender un puente entre la educación y el empleo, por ejemplo:

- **Programas de mentoría:** diseñados para guiar a las personas (jóvenes, personas que buscan empleo, empleados, empresarios, profesionales) en función de sus antecedentes y expectativas, en cualquier etapa de su carrera, con el fin de ayudarles a orientar las decisiones profesionales, tanto en grandes como en pequeñas empresas. Estos programas pueden ser formales o informales.
- **Programas de aprendices:** consisten en incluir capacitación estructurada y reconocida en la industria o trabajo, y capacitación técnica fuera del trabajo. Un contrato entre el aprendiz y la empresa establece los derechos y responsabilidades de ambas partes.
- **Programas de educación cooperativa:** dirigidos a estudiantes de la escuela secundaria y universitarios. Estos son programas de rotación, establecidos y supervisados entre un centro

educativo y un empleador (por ejemplo, una facultad de ingeniería y una empresa de telecomunicaciones).

- **Programas de práctica:** dirigidos a estudiantes que buscan experiencias del mundo real por períodos cortos de tiempo. En general, son puestos no remunerados, de nivel inicial, destinados a proporcionar habilidades prácticas y la oportunidad de aprender sobre una ocupación.
- **Programas de orientación profesional:** consisten en proporcionar consejeros, capacitados con una variedad de herramientas para asesorar objetivamente a una persona para que tome buenas decisiones de carrera, dependiendo de su personalidad y capacidad.

En este informe se analizan el programa de mentorías y el de aprendices, como herramientas potenciales para conectar el camino desde la capacitación hasta el empleo en Guatemala. El *Plan Estratégico de Educación 2016-2020* del Ministerio de Educación de Guatemala enfatizó la importancia de implementar estos programas para aumentar la cobertura de la educación extraescolar junto con los programas de educación acelerada.

PROGRAMAS DE MENTORÍA

Un mentor es una persona que enseña, ayuda o aconseja a otra con menos experiencia y que a menudo es más joven que él (llamada aprendiz). Los programas de mentoría son flexibles y se pueden adaptar para satisfacer una necesidad social (por ejemplo, jóvenes en riesgo, jóvenes estudiantes, adultos jóvenes, etc.) de recursos y necesidades de mentores/aprendices. El aspecto principal de la mentoría es pasar regularmente un tiempo juntos, de forma estructurada o no. El formato puede ser en entrevistas personales o en grupo; los temas pueden vincularse con el desarrollo personal, la educación, la búsqueda

profesional, el desarrollo profesional u otros temas de interés mutuo. Un mentor eficaz debe ser confiable, comprometido, auténtico y estar familiarizado con las necesidades del aprendiz. Un mentor produce un impacto a través de la confianza y dando el ejemplo de conductas positivas. El resultado de la inversión de tiempo consiste en tener un aprendiz más seguro de sí mismo, capaz de hacerse cargo de las decisiones para crecer y tener éxito.

Existen muchos tipos de programas de mentoría que se centran en el camino hacia la vida laboral, incluyendo:

- **Programas de jóvenes en riesgo:** mentoría de jóvenes en riesgo en la escuela, habilidades de la vida y orientación vocacional (por ejemplo, [Boys and Girls Club of America](#)).
- **Programas de mentoría en la transición hacia una carrera:** mentoría de estudiantes que se acercan a la finalización de la escuela (o a puntos de riesgo de abandono escolar) para ayudarlos a transitar los posibles próximos pasos para el trabajo, la escuela vocacional o la educación continua (por ejemplo, el [Programa hacia el Empleo](#) y [Year Up](#)).
- **Programas de mentores para emprendedores:** ofrecen mentoría estratégica y técnica a jóvenes emprendedores. Conectan a personas de negocios, profesionales y asesores con aspirantes a emprendedores (por ejemplo, [Endeavor](#), [Mercy Corps MicroMentor](#), [Mentors International](#) y [Alterna Mentores](#)).
- **Programas de mentoría para jóvenes profesionales:** ofrecen mentoría a jóvenes profesionales en una industria o compañía específica (por ejemplo, el [Banco Mundial](#)).

Roles en mentoría

El rol del mentor es escuchar, ayudar a formular un plan profesional, proporcionar contactos, ayudar a transitar el camino,

ayudar a abogar, proporcionar perspectivas adicionales, identificar brechas en el conocimiento y las formas de superar esas brechas, alentar el progreso, celebrar los éxitos. Los mentores proporcionan una alternativa de confianza a colegas/supervisores y amigos/familia. Los mentores agudizan sus habilidades técnicas e interpersonales, aprenden otras nuevas y pueden entablar amistades con las personas (aprendices) a las que les ofrecen mentoría.

El aprendiz dedica tiempo a su mentor, le hace preguntas y le solicita asesoramiento. Para los aprendices, la naturaleza colaborativa de la mentoría desarrolla los conocimientos, la confianza y los vínculos interpersonales.

La mentoría brinda una oportunidad de práctica y desarrollo que ayuda a los aprendices a progresar profesionalmente y a que no se sientan estancados en sus roles. El rol de un programa de mentoría es proporcionar el marco (tiempo, temas, formas, etc.), selección, alineación, herramientas, evaluación y apoyo (generalmente financiero) para garantizar que un programa se ejecute de manera efectiva.

Factores de éxito

La mentoría ha demostrado ser eficaz en muchos aspectos. En 2008, una meta-revisión del Banco Mundial de 55 evaluaciones de programas de mentoría en los EE. UU. demostró que la mentoría tuvo un impacto significativo y medible en los siguientes aspectos, abarcando todas las categorías de edad, género y etnia (Cunningham et al., 2008):

- Reducir comportamientos de alto riesgo.
- Mejorar los resultados académicos y educativos.
- Mejorar los resultados profesionales y laborales.

Dado que una inversión de tiempo es un elemento central de la mentoría, los programas de mentoría deberían ser claros

en cuanto a los roles de mentoría y las expectativas con respecto al tiempo invertido. Algunos factores que influyen en el éxito del programa son:

- Los mentores y aprendices están alineados en función de las habilidades y las necesidades de desarrollo.
- Se describen metas y objetivos claros.
- Se comunican los compromisos de tiempo mínimo.
- Existe un proceso formal para controlar la relación mentor/aprendiz.
- Ambas partes tienen responsabilidades.
- El programa de mentoría se vincula con la estrategia y los objetivos productivos.

Cómo aplicar la mentoría en Guatemala

La mentoría puede ser una herramienta poderosa y flexible, pero la implementación efectiva requiere objetivos específicos, compromiso programático, estructura clara y seguimiento personal. El concepto de mentoría es nuevo en Guatemala; como tal, tendrá que apuntar tanto a mentores como a aprendices para cobrar impulso. Como los mentores son voluntarios, se necesitan esfuerzos de promoción focalizados para buscar mentores para diferentes poblaciones de jóvenes. Dado el contexto educativo guatemalteco, que incluye un elevado índice de deserción escolar, falta de orientación profesional y falta de conocimiento de búsqueda de empleo entre los jóvenes, algunas sugerencias para una implementación exitosa del programa son:

- **Desarrollar programas de mentoría orientados a reducir las tasas de deserción** enfocando como población objetivo a los estudiantes jóvenes.
- **Desarrollar programas de orientación profesional** involucrando a las industrias para articular la demanda de habilidades, la capacitación necesaria

y recursos para vincular a los estudiantes potenciales con oportunidades.

- **Desarrollar programas de mentoría** en trayectoria profesional para enfocar a los aprendices en la trayectoria profesional deseada, el proceso para presentar solicitudes y los siguientes pasos para alcanzar los objetivos deseados.

El objetivo de estos programas centrados en los jóvenes es guiarlos para que sigan estudiando, ayudarlos a comprender las demandas del mercado y transitar por las opciones de trabajo, la universidad o los programas vocacionales.

PROGRAMAS DE APRENDICES

Un programa de aprendices se puede definir como una formación que incluye capacitación en el trabajo y fuera del trabajo para aprender una ocupación especializada que está certificada y reconocida por una industria. Los programas de aprendices se diferencian de otros métodos de capacitación en los aspectos siguientes:

- El aprendiz tiene un trabajo con una capacitación estructurada.
- El plan de capacitación del aprendiz combina capacitación en el lugar de trabajo con un maestro profesional.
- Existe un contrato de trabajo.
- El aprendiz se somete a evaluación para recibir una certificación reconocida.

De acuerdo con la experiencia promedio en todos los países y sectores, estos programas suelen estar dirigidos a jóvenes, de alrededor de 20 años, que han dejado de estudiar, que pueden estar desempleados, tienen interés en aprender una habilidad y posiblemente no tengan la capacidad económica para pagar una formación académica (Fazio et al., 2016). Aunque los programas de aprendices han demostrado un impacto positivo en algunos

países, con poca frecuencia se han utilizado en ALC. Por lo general, los programas de aprendices tienden a no dirigirse a jóvenes vulnerables, o jóvenes con mínimo nivel de habilidades; ofrecen una formación más larga e intensa y, por lo tanto, son más costosos y están financiados conjuntamente por el sector privado (Busso et al., 2017).

En 2016, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) hizo una evaluación integral de los programas de aprendices en ALC (Fazio et al., 2016). En el resumen técnico se dan recomendaciones específicas, relevantes para Guatemala. Si bien no recomienda el desarrollo de programas formales de práctica financiados por el gobierno, proporciona algunas acciones que se pueden tomar para desarrollar programas de aprendices en Guatemala.

Australia, Austria, Alemania, Suiza y el Reino Unido tienen sistemas formales de aprendices altamente evolucionados que incluyen financiamiento, apoyo y gestión conjunta gubernamental, corporativa, sindical y de instituciones educativas. Aunque los sistemas de aprendices tradicionales son largos y costosos, es posible adaptar el modelo a programas más cortos y accesibles, que integren el aprendizaje formal en el aula con un componente de aprendizaje «en el trabajo». Algunos países como el Reino Unido, Canadá y los Estados Unidos han adaptado los aprendizajes previos como un precursor de los programas de aprendices, para que los grupos de diferentes poblaciones fortalezcan sus habilidades técnicas e interpersonales básicas (habilidades «blandas») para cumplir con los requisitos de un programa de aprendices. Los programas de aprendices incluyen un salón de clases (o laboratorio), visitas al lugar de trabajo, pasantías, observación de trabajos y otras actividades similares que exponen, al aprendiz, al entorno de trabajo.

Los análisis de costo-beneficio de los programas de aprendices son escasos, pero los que se han llevado a cabo demuestran

que un gran porcentaje de las empresas de capacitación pueden recuperar su inversión al final del período de capacitación (Busso et al., 2017). El empleador paga el salario del aprendiz, que debe ser inferior o equivalente al de un empleado regular. Además, paga otros costos de recursos, como la capacitación para supervisores, costos de capacitación y costos de oportunidad del tiempo de los trabajadores con experiencia. Sin embargo, los beneficios de reclutamiento se asocian con la capacidad de un empleador para reclutar a los mejores aprendices de un grupo y los aumentos en la productividad que el aprendiz genera a lo largo del programa (Fazio et al., 2016).

Factores de éxito

Dado el alto nivel de formalidad y coordinación interinstitucional entre múltiples grupos de interés, los factores clave de éxito giran en torno a: la alineación de los programas en función de la demanda del mercado, alineación de los incentivos para los actores, compartir las inversiones entre los actores, enfocarse en la calidad y medir rigurosamente el retorno de la inversión para todos. Algunos elementos básicos que deben seguirse para lograr resultados exitosos son:

- Alineación con las estrategias de desarrollo del país.
- Arreglos adecuados de gobernanza.
- Elevados niveles de participación de los empleadores.
- Estructura apropiada de financiamiento e incentivos.
- Sólidas metodologías de diseño, entrega y evaluación de hojas de vida relevantes para acceder al empleo.
- Certificación y oportunidades para el desarrollo posterior.
- Apoyo adecuado en forma de servicios profesionales de los aprendices.
- Sólidos mecanismos de garantía de calidad para la ejecución del programa de

aprendices que deben tener en cuenta todos los elementos básicos antes mencionados y estar altamente alineados con los sistemas de desarrollo de habilidades de los países (Busso et al., 2017).

Además, para lograr un mayor rendimiento de la inversión, los programas que se dirigen a los jóvenes que ya han adquirido las habilidades blandas y básicas a menudo son más eficaces (un desafío en ALC).

Ejemplos de sistemas internacionales de aprendices

El **sistema alemán**, caracterizado por un sistema educativo muy estratificado, pagado por el estado y mercados de trabajo fuertemente regulados y sindicalizados, a menudo se promociona como uno de los líderes mundiales en programas de aprendices. La mayoría de los programas de aprendices duran aproximadamente tres años y se combinan con la capacitación en la escuela. Ambos tipos de programas proporcionan una calificación reconocida a nivel nacional. Alrededor del 60 por ciento de los jóvenes participan en programas de aprendices en Alemania (Jacobs, 2017).

El **sistema de los EE.UU.**, caracterizado por asociaciones, lideradas por la compañía, con instituciones educativas y universidades comunitarias. Históricamente ha sido poco utilizado, con un promedio anual de menos de 500.000 aprendices activos durante los últimos 20 años. A partir de 2017, había aproximadamente 534.000 aprendices registrados (Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos, 2018).

El **sistema mexicano**, recientemente demostró un mayor impulso en la promoción de aprendices. La principal organización responsable de la educación y formación profesional en México es el CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica). Desde principios de la década de los 90, los programas con vínculos suizos,

alemanes y austriacos han colaborado con empresas de autopartes e industriales para llevar a cabo programas de aprendices en México.

Cómo aplicar un programa de aprendices en Guatemala

Latinoamérica desea impulsar programas de aprendices para promover empleo estable, pero existen muchos desafíos que enfrenta el modelo tradicional. Por lo general, los empleadores no están dispuestos a financiar la compensación de habilidades básicas y blandas y las pequeñas y medianas empresas no pueden absorber los elevados costos de participación que los grandes empleadores pueden absorber. Además la falta de información transparente sobre las habilidades de los trabajadores y la calidad de la capacitación, desalienta a muchos empleadores de hacer la inversión. Guatemala se enfrenta a desafíos cuando se trata de desarrollar un programa de aprendices debido a la falta de elementos arquitectónicos en el sistema. Con voluntad política y un sector privado comprometido, Guatemala puede tomar medidas prácticas para respaldar un sistema de aprendices.

Dados los desafíos, complejidad y escala, un sistema de aprendices formal, de largo plazo y de múltiples partes puede no ser el sistema más eficiente en un ambiente con escasos recursos. Es posible que Guatemala quiera enfocarse en modelos sistémicos menos formales para vincular el empleo, tales como pasantías y mentoría con énfasis en el asesoramiento profesional (descrito a continuación) o “aprendizajes previos” como se describió anteriormente. Si se aprovecha el impulso para los aprendizajes formales pagados y con certificación, entonces se pueden tomar medidas para establecer programas de aprendices.

MÁS ALLÁ DE LOS PROGRAMAS DE MENTORÍA Y APRENDICES

En Guatemala, existen opciones prácticas aparte de la mentoría y los programas de aprendices, como las pasantías. Una pasantía es una oportunidad de capacitación experimental fuera del aula para preparar a los jóvenes para trabajar en un entorno técnico o profesional, aunque con un calendario más corto (1-3 meses) que un programa de aprendices. Teniendo en cuenta la formalidad de los programas de aprendices, las pasantías pueden ser una opción para los jóvenes que necesitan trabajar, ganar dinero y adquirir nuevas habilidades rápidamente. Además, es posible que el sector privado no esté preparado para absorber un programa formal de aprendices, pero podría adaptar rápidamente un programa de pasantías menos formal. Las pasantías pueden ser remuneradas y también se pueden combinar con un programa de certificación. La evidencia de varios programas exitosos de desarrollo de la fuerza laboral que incluyen pasantías en Macedonia, Bulgaria y El Salvador, se destacan a continuación.

Macedonia intentó corregir su desconexión entre la oferta y la demanda de mano de obra a través de varias iniciativas. Un programa de pasantías e inserción laboral fue establecido como una plataforma para la capacitación basada en el trabajo y la experiencia, con el fin de que las pasantías de los recién graduados y los jóvenes se transformaran en empleos de tiempo completo. El programa, MyCareer, se centra en un portal de búsqueda laboral que reúne a las personas que buscan empleo, estudiantes, empleadores y consejeros profesionales. Los estudiantes usan el portal para la búsqueda de trabajo y para fortalecer su desarrollo profesional; mientras que los empleadores consideran que es una forma rentable de reclutar y seleccionar candidatos. MyCareer ofrece capacitación para

estudiantes y personas que buscan empleo, para redactar sus hojas de vida, cartas de presentación, prepararse para entrevistas y desarrollar habilidades de comunicación e interpersonales para el entorno laboral. Además de MyCareer, el programa nacional, apoyó los programas de educación dirigidos por la industria para construir una cartera de trabajadores con habilidades específicas, necesarias para las empresas dentro de un sector determinado, facilitado a través de asociaciones entre empresas locales y escuelas técnicas y vocacionales. Estos programas costaron poco y proporcionaron transferencia de conocimiento que condujeron a estudiantes con buen rendimiento a puestos de pasantías y trabajos de tiempo completo. Como punto clave para estas iniciativas se incorporó un proceso de desarrollo profesional con la certificación de Facilitador Global de Desarrollo Profesional, que se enfocó en el sector privado y en las instituciones educativas para proporcionar servicios de asesoramiento. Por último, el programa intentó impulsar el diálogo y la coordinación entre los actores para proporcionar un enfoque integrado y sistemático de la competitividad de la fuerza laboral.

Varios componentes del Proyecto de Mercado Laboral de **Bulgaria** (LMP) apoyado por USAID proporcionan mejores prácticas rentables que podrían ser relevantes para el contexto guatemalteco. Una de las actividades de este Proyecto, tenía por objeto identificar las necesidades de los empleadores a través de un programa de entrevistas de más de 150 empresas, en distintos sectores e industrias, que prometían un potencial de crecimiento en Bulgaria. El programa de entrevistas proporcionó información sobre la demanda de los empleadores y destacó las oportunidades para nuevas inversiones y la creación de empleo. Como consecuencia de ello, USAID buscó programas piloto para preparar mejor a la fuerza laboral para satisfacer las necesidades de una economía cambiante

y Bulgaria respondió con programas de certificación de capacitación para satisfacer las necesidades de los empleadores en los sectores pujantes del turismo y la indumentaria. Además, Bulgaria instituyó un programa nacional de pasantías para que los estudiantes universitarios adquieran experiencia laboral práctica a través de una plataforma en línea que conecta a los postulantes de pasantías con los empleadores. Esta iniciativa incluyó ayudar a las universidades a abrir centros de desarrollo profesional, capacitar al personal utilizando metodologías reconocidas a nivel internacional para capacitar a asesores profesionales, redactar pautas para empleadores y universidades sobre el desarrollo de programas de pasantías, organizar ferias de pasantías y de empleos, y promover el crédito académico para las pasantías. Para dirigirse a los jóvenes que no asisten a la universidad, el Ministerio de Educación de Bulgaria se asoció con el LMP para desarrollar la capacidad de asesoramiento profesional en escuelas secundarias y vocacionales, y lanzó un sitio web para ayudar a los jóvenes búlgaros a tomar decisiones informadas sobre sus carreras. Una lección clave aprendida del LMP es que la falla de las instituciones educativas y de capacitación para capacitar adecuadamente a los participantes en el mercado laboral con las habilidades necesarias, es una restricción estructural crítica para el crecimiento económico. La creación sostenida de empleo y el crecimiento de la productividad requieren una mejora continua de las habilidades.

El Salvador ofrece varios ejemplos programáticos que podrían ser valiosos para Guatemala. Los principios fundamentales del programa se enfocaron en: garantizar que las intervenciones estuvieran dirigidas por el mercado, basar las actividades en alianzas para garantizar la aceptación local y la sostenibilidad, promover el acceso a la información (sobre oferta y demanda en el mercado, eficacia de los programas de

capacitación y oportunidades), construir plataformas sostenibles para comunicación y colaboración, donde utilizan comunicaciones estratégicas, especialmente, Facebook.

Los componentes del programa fueron:

1) promover habilidades ocupacionales, estándares y certificaciones de competencia mediante la identificación de brechas entre la oferta en habilidades y las competencias ocupacionales y el diseño de programas de capacitación y certificación basados en competencias para abordar estas brechas; 2) ampliar los informes de empleo basados en el consumidor y orientación profesional/ servicios de búsqueda laboral para jóvenes vulnerables y personas con discapacidad; 3) mejorar el sistema de información del mercado laboral (por ejemplo, inglés para el trabajo y certificaciones de TI para profesionales, docentes y estudiantes); y 4) vincular la capacitación técnica y profesional con las necesidades de la comunidad empresarial a través de alianzas con el sector privado. Además, el programa se asoció con una firma del sector privado para desarrollar un programa de pasantías nacionales en línea para estudiantes universitarios, desarrollar un programa de certificación para consejeros profesionales, rediseñar el portal de Internet para emparejar la oferta y la demanda laboral y crear una herramienta vocacional en línea para jóvenes. Por último, el programa tenía como objetivo desarrollar la capacidad local mediante la transferencia de mejores prácticas a los actores en el sistema de desarrollo de la fuerza laboral. Los resultados fueron increíbles. Por ejemplo:

- 14.622 personas encontraron empleo en trabajos nuevos o mejorados
- Se crearon 21 alianzas entre las partes interesadas públicas, privadas y sin fines de lucro
- Se completaron 1047 pasantías

POSIBLES AVANCES PARA GUATEMALA

Guatemala está en condiciones de desarrollar programas para tender un puente entre la escuela y el trabajo, a bajo costo.

Independientemente del tipo de herramienta del programa, es necesario cerrar la brecha entre el sector privado y público/no gubernamental. A continuación, se detallan algunas medidas que Guatemala puede adoptar para resaltar y mejorar el camino hacia la formación para el trabajo.

1. **Alinear programas con las estrategias de desarrollo existentes en el país.** Actualmente, los actores gubernamentales, las asociaciones, las empresas y los grupos de la sociedad civil trabajan para desarrollar sectores específicos. PRONACOM ha enfocado su estrategia en el marco «11-11-9» (11 grupos, 11 prioridades, 9 territorios) que es la base de la Política Nacional de Competitividad 2018-2032. La identificación de grupos de trabajo temáticos es necesaria para evitar la duplicación de esfuerzos y para que haya coordinación y consenso. Además, es importante tener en cuenta la población objetivo: si el enfoque es la juventud vulnerable, las mejores soluciones son aquellas que son integrales y generales y cubren una amplia variedad de problemas que enfrentan los jóvenes.
2. **Hacer un mapa de las necesidades y de los programas existentes para sectores prioritarios.** FUNDESA se tomó la tarea de hacer un mapa de las necesidades de talentos (FUNDESA, 2017). Esto se puede enriquecer con los datos existentes sobre las empresas (tales como: la cantidad de empresas, la cantidad de empleados, las tasas de crecimiento y los tipos de funciones). Es fundamental que las empresas específicas estén alineadas

con las necesidades concretas para estructurar efectivamente un programa.

3. **Involucrar al sector privado como un recurso para las soluciones del desarrollo de la fuerza laboral.** Es necesario trabajar con el sector privado para validar estrategias, prioridades, necesidades y recursos a través de la creación de consejos de habilidades, consultas con los empleadores y mesas redondas. El compromiso se puede hacer a nivel de las compañías, de los sectores y de los actores del Sistema Nacional de Formación Laboral (SINAFOL). Se pueden identificar y abordar las brechas y las respuestas apropiadas (como orientación profesional, certificaciones, mentores, pasantías o aprendices). El papel activo de los empleadores es fundamental para garantizar que los programas de capacitación y certificación estén impulsados por la demanda para abordar las habilidades reales que se necesitan en el mercado laboral.
4. **Uso de plataformas público-académicas-privadas para enfocarse en el refinamiento y la adopción de programas por el sector privado.** El sector privado, tanto el formal como el informal, emplea a la mayoría de los trabajadores de Guatemala. Alinear los intereses de las partes interesadas y demostrar la viabilidad y el bajo costo de los esfuerzos de colaboración para revisar los planes de estudio, transferir conocimiento a los capacitadores y proporcionar espacios para la capacitación basada en el trabajo a nivel local y sectorial, aumenta la probabilidad de concretar alianzas público-privadas. El Sistema Nacional de Formación Laboral (SINAFOL) podría enfocarse en la adopción de programas por el sector privado, y la Dirección General de Educación Extraescolar podría trabajar con un grupo de trabajo del sector

privado para enmarcar el mejor uso de los recursos o diseñar conjuntamente programas para capacitar a los empleados y microemprendedores listos para incorporarse a la fuerza laboral.

5. **Complementar programas de mentoría y de aprendices con orientación profesional.** Como históricamente los sectores público y privado han trabajado de manera independiente, el proceso para establecer programas de mentoría y aprendices tomará tiempo, confianza y concentración en construir puentes entre estos dos sectores. La incorporación de asesores profesionales capacitados o certificados es un complemento necesario que conlleva un bajo riesgo y bajo costo. Los consejeros profesionales pueden proporcionar, a los solicitantes de empleo, información sobre el mercado laboral y dónde pueden integrarse mejor. El asesoramiento profesional puede realizarse de forma presencial o en línea.
6. **Promover el acceso a la información y a los recursos.** La falta de información es un obstáculo para un programa de fuerza laboral funcional. Es importante informar a las personas que buscan empleo y a los proveedores de empleo sobre la eficacia de los programas de capacitación, las oportunidades de empleo disponibles, las oficinas de búsqueda laboral y cómo acceder a estos recursos. Consideraciones tales como: sistemas de monitorización y administración de datos, portales de información y redes sociales, pueden contribuir positivamente al acceso a la información.

Guatemala se enfrenta al desafío de que muchos jóvenes abandonan la escuela sin desarrollar las competencias técnicas mínimas que requieren los empleadores, y los jóvenes que permanecen en la escuela no tienen experiencia en el mundo real. Las

inversiones en los sistemas de desarrollo de la fuerza laboral alineadas con las necesidades de los empleadores pueden ayudar a que las personas alcancen su potencial y así beneficiar al mercado laboral en su conjunto. Los programas de mentorías y aprendices, así como las opciones menos formales, como las pasantías, son herramientas potenciales para conectar la educación con el empleo en Guatemala.

REFERENCIAS

- Busso, M., J. Cristina, D. Hincapié, J. Messina, L. Ripani. 2017. *Learning Better: Public Policy for Skills Development*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Cunningham, W., L. McGinnis, R. G. Verdú, C. Tesliuc, D. Verner. 2008. *Youth at Risk in Latin America and the Caribbean: Understanding the Causes, Realizing the Potential*. Washington, DC: World Bank.
- De Hoyos, R., H. Rogers, M. Székely. 2016. *Out of School and Out of Work: Risk and Opportunities for Latin America's Ninis*. Washington, DC: World Bank.
- Fazio, M.V., R. Fernández-Coco, and L. Ripani. 2016. *Apprenticeships for the XXI Century: A Model for Latin America and the Caribbean?* Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA). 2017. "Estudio Brechas de Talento." Available at: <http://www.fundesa.org.gt/en/publications/estudio-brechas-de-talento>.
- Jacobs, Rose. 2017. "Germany's Apprenticeship Scheme Success May Be Hard to Replicate." *Financial Times*, April 21, 2017.
- Manpower Group. 2015. "Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow, and Bridge." Available at: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage-2018>.
- Ministerio de Educación de Guatemala. 2016. *Plan Estratégico de Educación 2016-2020*. Available at: https://www.mineduc.gob.gt/portal/contenido/menu_lateral/quienes_somos/politicas_educativas/pdf/PLAN-EDUCACION.pdf.
- U.S. Department of Labor Employment and Training Administration. 2018. *Registered Apprenticeship National Results*. Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Wilson, Randall. 2015. *A Resource Guide to Engaging Employers*. Boston: Jobs for the Future.

COMUNÍQUESE CON NOSOTROS

Health Policy Plus

1331 Pennsylvania Ave NW, Suite 600

Washington, DC 20004

www.healthpolicyplus.com

policyinfo@thepalladiumgroup.com

Health Policy Plus opera como Health and Education Policy Plus (HEP+) en Guatemala.

Health Policy Plus (HP+) es un acuerdo cooperativo de cinco años, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional bajo el Acuerdo No. AID-OAA-A-15-00051, que inició el 28 de agosto de 2015. HP+ está implementado por Palladium, en colaboración con Avenir Health, Futures Group Global Outreach, Plan International USA, Population Reference Bureau, RTI International, ThinkWell y la Alianza Cinta Blanca para una Maternidad sin Riesgo.

Esta publicación fue realizada por HP+ para la revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. La información proporcionada en este documento no es información oficial del Gobierno de EE. UU. y no representa necesariamente los puntos de vista o posiciones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de EE. UU.

