



Organización  
Internacional  
del Trabajo

CINTERFOR

# Revisión de experiencias de formación continua con empresas en Chile, Colombia, Costa Rica y España

2021

*Relevamiento para OIT: Sebastián Parrilla, Consultor*

*Apoyo técnico: Fernando Vargas, Especialista Senior de OIT/Cinterfor*

---

# Contenido

<b><i>Presentación</i></b>	<b>2</b>
Introducción: El aporte de la formación continua en la empresa	2
Fundamentos y estrategias en las experiencias relatadas: similitudes y divergencias	3
<b><i>1. El caso del Sence - Chile</i></b>	<b>8</b>
Descripción de la experiencia	8
Resultados en el año 2019 y 2020	12
Síntesis y aspectos destacables	15
<b><i>2. El caso del Sena - Colombia</i></b>	<b>17</b>
Descripción de la experiencia	17
Resultados en el año 2019 y 2020	21
Síntesis y aspectos destacables	25
<b><i>3. El caso del Ina – Costa Rica</i></b>	<b>27</b>
Descripción de la experiencia	27
Resultados en el año 2019 y 2020	31
Síntesis y aspectos destacables	34
<b><i>4. El caso de Fundae - España</i></b>	<b>36</b>
Descripción de la experiencia	36
Resultados en el año 2019 y 2020	41
Síntesis y aspectos destacables	47
<b><i>Referencias bibliográficas</i></b>	<b>49</b>
<b><i>Anexo</i></b>	<b>50</b>
<i>El impacto de la transferencia de conocimiento del PFCE del SENA</i>	<b>50</b>

# Presentación

## Introducción: El aporte de la formación continua en la empresa

La mejora en la pertinencia de la formación profesional contribuye a cerrar las brechas de habilidades académicas y socioemocionales y, con ello, a mejorar la competitividad y la transformación productiva de los países. Sin embargo, solo el 10% de la población económicamente activa participa en alguna forma de capacitación al año<sup>1</sup>.

Los países de América Latina y el Caribe han aumentado su inversión en programas de capacitación profesional y hay una variedad de iniciativas para mejorar la pertinencia de la formación profesional y asegurar que respondan a las necesidades económicas del país, dando lugar a que emerjan diversos modelos de formación profesional. Desde el inicio de su operación, las instituciones de formación han sido respuestas innovadoras para el desarrollo de las habilidades y competencias. El diseño curricular instruccional, la modalidad de aprendizaje dual, los centros y talleres de formación, la educación a distancia, los programas móviles, los comités técnicos sectoriales o mesas sectoriales, son algunos ejemplos de ello<sup>2</sup>.

El sector productivo también se ha dado a la tarea de ofrecer capacitación a sus empleados y, de hecho, el porcentaje de empresas en la región que ofrecen capacitación está por encima del promedio mundial. Sin embargo, quedan muchos retos por delante. Entre ellos, es esencial invertir en mejorar las iniciativas existentes y abordar las barreras que limitan su impacto, como ser, la débil articulación entre el sector productivo y el sector de formación profesional, las bajas escalas de operación, la carencia de procesos de evaluación y seguimiento que generan vacíos de información que nutran el diseño de mejoras en los programas, entre otros (3).

*El desarrollo de las competencias laborales para aumentar la empleabilidad de los trabajadores, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento, es uno de los resultados que el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) impulsa junto a la Red de instituciones miembros de la misma (4).*

La presente revisión de experiencias de formación continua narra la estrategia y operación de los servicios de formación en empresas, para el caso de instituciones de formación profesional de cuatro países: Chile, Colombia, Costa Rica y España. Así, pretende ser un aporte más en la construcción colectiva de conocimiento entre instituciones de la Red. Un conocimiento, sobre el cual asentar las propuestas, de vital importancia, que den continuidad, mejoren y profundicen la inversión en iniciativas de formación profesional.

La información compartida de cada experiencia ahonda en cuál es la oferta de servicios y su modalidad de implementación, las políticas públicas y normativa que le dan sustento, el esquema de financiamiento previsto, cómo se detectan las necesidades de formación, cuál es el formato de seguimiento y evaluación de las acciones formativas y su posterior aporte a la mejora continua de la propuesta de valor. También se comparten los resultados logrados para los años 2019 y 2020 en el marco de cada experiencia y se enumeran sus principales aspectos destacables, procurando en todo momento resaltar, siempre que sea posible, aquellos aspectos notorios que hacen a su filosofía y estrategia de diseño y despliegue.

---

<sup>1</sup> CAF (2018).

<sup>2</sup> OIT (2020).

<sup>3</sup> CAF (2018).

<sup>4</sup> [www.ilo.org/cinterfor/sobre-cinterfor/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/cinterfor/sobre-cinterfor/lang--es/index.htm)

Esta recopilación de experiencias está inspirada en una solicitud de asistencia técnica del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA a OIT/Cinterfor, puesta en marcha gracias al convenio de cooperación suscrito entre las dos instituciones. Se ha centrado en experiencias de formación profesional y continua en empresas, OIT/Cinterfor ha contado con la valiosa colaboración de cuatro instituciones: el SENCE de Chile, el INA de Costa Rica, el SENA de Colombia y la FUNDAE de España.

OIT/Cinterfor expresa su profundo agradecimiento a estas instituciones, que han compartido sus experiencias y buenas prácticas, aportando a la gestión del conocimiento como medio para la difusión y fortalecimiento de las capacidades existentes en la Red de instituciones vinculadas al desarrollo de la formación profesional.

## Fundamentos y estrategias en las experiencias relatadas: similitudes y divergencias

La propuesta de valor de las instituciones de formación profesional varía en función de su estrategia, la cual necesariamente debe adaptarse al marco establecido por el contexto de situación donde se inserta, las políticas de gobierno vigentes, sus restricciones, institucionalidad y respaldo brindado desde múltiples ámbitos. Por ello, el enfoque adoptado para efectuar el relato procura que cada experiencia hable por sí misma, narrando *cómo* es su realidad, sin realizar juicios de valor, pero alentando al lector a profundizar, a inferir sus propias conclusiones y comparaciones (cuando correspondan y con las salvedades del caso).

De esta forma, si bien la narración en cada capítulo profundiza en la experiencia específica de formación para una institución/país, sin ahondar específicamente en la comparación con otras experiencias, es posible identificar nodos o temas comunes, que representan puntos de conexión, o bien de divergencia, entre las experiencias abordadas.

En tal sentido, como ejemplos de estos nodos o temas transversales, y sin pretender la generación de una lista de carácter taxativo, es posible identificar en las experiencias diferentes opciones estratégicas y/u operativas, entre otros, en los siguientes aspectos:

- **El origen de las demandas de formación en la empresa**

Al tratarse de un relato de experiencias en las que es la empresa la que promueve la formación de sus trabajadores, es esperable que todas las iniciativas admitan la postulación por parte de cualquier empresa individualmente considerada, que esté interesada en una acción formativa y que, claro está, cumpla los requisitos de la convocatoria.

Sin embargo, es posible identificar casos donde también se admite la postulación realizada directamente a través de asociaciones o gremiales empresariales con institucionalidad formal, así como, en otros, la postulación por parte de una agrupación de empresas coyuntural, al sólo efecto de la formación, bien por razones de escala, territoriales u otras, así como. Estas modalidades alternativas, suelen implicar condiciones específicas de cara a su consideración y, en algunos casos, hasta condiciones más beneficiosas que si la postulación de la empresa es en forma individual.

También se observa la distinción, en algún caso, de los tipos de empresa postulante, es decir, la segmentación del público objetivo, diferenciando, por ejemplo, a los emprendedores de los potenciales emprendedores, o a las pequeñas de las medianas empresas, o bien de aquellas con oportunidades de internacionalización. Esto implica un set de instrumentos y modalidad de atención específicos para cada uno de los segmentos definidos.

Vale destacar que estos aspectos se vinculan fuertemente con la innovación de las instituciones de formación profesional en sus modelos de atención a las empresas, donde se pueden observar profundos cambios en más de un caso, que el lector podrá ahondar en el relato.

- **Entidades de capacitación**

Las acciones de formación profesional narradas admiten, dependiendo del caso, mayor o menor flexibilidad en cuanto a que la formación sea impartida por cualquier persona física o jurídica, o que sean nacionales o extranjeras. Asimismo, mientras que en algunos casos la empresa formadora selecciona la entidad de capacitación a su criterio (siendo suficiente con que la misma cumpla con el perfil trazado en la postulación de la propuesta formativa ante la institución de formación), en otros casos se requiere que la formación sea impartida por una entidad de capacitación formalmente reconocida como tal en registros de orden público, o, incluso, se encuentra el caso donde podría ser la propia empresa formadora la que capacita, con recursos internos.

Como se destaca en OIT (2020), las instituciones de formación en la región se instalaron al amparo de iniciativas muchas veces enraizadas en los propósitos de crecimiento de diversos sectores productivos. Pero también, el hecho mismo de haber sido conformadas como instituciones educativas, generó un ecosistema a su interior en el que se resaltan capacidades para la identificación de demandas, la relación con el entorno productivo y social, la generación de ambientes de aprendizaje, el diálogo social y muchas otras peculiaridades que, con el tiempo, han demostrado la capacidad de respuesta y el innegable rol de la formación y el desarrollo de capacidades para el desarrollo productivo (5).

Dependiendo del caso, las instituciones de formación gestionan un repositorio con información sobre el historial del desempeño de las entidades de capacitación (en algún caso llegando el mismo a impactar en sus futuras contrataciones) y en otros casos no, siendo que son contratadas proyecto a proyecto por las propias empresas formadoras o por la institución de formación, según el caso.

- **Entidades de gestión**

Así como se admiten múltiples modalidades respecto a la entidad responsable de brindar la formación, lo mismo sucede en referencia a la gestión administrativa, pues si bien hay casos donde podemos inferir que la misma recae en cada entidad postulante, hay otros donde se admite expresamente la posibilidad de que sea un tercer agente externo a la empresa la que se encargue de las gestiones administrativas y formalidades de soporte a la acción formativa (postulación, gestión de liquidaciones o cobros asociados, remisión de documentos o entregables respectivos a la institución de formación profesional, entre otros aspectos), por ejemplo, asociaciones empresariales o sindicales u otras de la sociedad civil, a través de la venta del servicio correspondiente u otros acuerdos establecidos entre las partes.

En varios casos, estas entidades de gestión son, en simultáneo, las entidades de capacitación, que realizan la **gestión administrativa de la formación como parte del servicio ofrecido**.

- **Público objetivo de la formación**

Si bien en general las iniciativas de formación profesional aquí narradas posicionan al empleado de la empresa como el individuo a capacitar, hay algunos casos donde se habilitan, desde la propia convocatoria, opciones de formación específica para propietarios, socios o representantes legales, o bien diferenciando por nivel jerárquico en la organización (gerencial o mandos medios, por ejemplo). Esta apertura, conlleva o no, dependiendo del caso, condiciones más beneficiosas en el tratamiento de esas postulaciones.

También es posible encontrar el incentivo de postulaciones que apunten a determinadas poblaciones objetivo desde la política pública de educación y formación, como ser mujeres, personas en situación de vulnerabilidad o que habita territorios de menor grado de desarrollo socioeconómico del país.

---

<sup>5</sup> OIT (2020).

- **Costo y financiamiento**

El punto de encuentro entre todas las experiencias es que la formación siempre es gratuita para los trabajadores que participan de la misma.

Sin embargo, son muy disímiles los esquemas de financiamiento brindados a las empresas formadoras, donde, según el caso, la formación es gratuita (sin contrapartida alguna por parte de la empresa o con contrapartidas no monetarias), o cofinanciada con recursos propios de la empresa, dependiendo el grado de cofinanciación de diversas variables, según el caso, como ser el tamaño de la empresa, de si es o no una empresa nueva o si ha ampliado su plantilla en forma reciente, o de si la entidad postulante es una empresa o una agrupación de empresas -mencionado previamente-, o de la existencia y/o cuantificación de los aportes a la seguridad social realizados por la empresa en el ejercicio previo (6), entre otros posibles factores que se detallan en la narración de cada experiencia.

En los casos donde los postulantes compiten entre sí por los fondos de financiamiento a las acciones formativas, se encuentran diferentes criterios aplicados para determinar la selección de las propuestas formativas que serán apoyadas.

Hay diferencias también en los rubros potencialmente financiados, siendo que en algunos casos el financiamiento está acotado a algunos ítems específicos, que conforman una lista taxativa, mientras que en otros se gestiona un financiamiento global en base a algún método de costeo previamente establecido (como ser, en función a un costo/hora de la formación y un costo administrativo residual, obtenido como porcentaje del primero, o por ejemplo, mediante la modalidad de vouchers con un costo por participante).

Asimismo, también hay variedad de métodos para hacer efectiva la liquidación de las acciones formativas, con casos donde la misma se materializa en una bonificación sobre los aportes que deben hacerse a la seguridad social, otros donde ocurre vía descuentos sobre impuestos, o bien vía transferencia de fondos desde la institución de formación profesional hacia la empresa a medida que se cumplen los hitos de la formación (reembolso de los gastos incurridos por la empresa).

El abanico de opciones de modelos de financiación, tiene, como contracara, diversos esquemas de configuración de los acuerdos entre la institución de formación y la empresa formadora o entidad postulante, es decir, diversos formatos de figura jurídica para los mismos, como ser convenios, contratos u otros.

- **Determinación del contenido de la propuesta formativa**

Como línea general, las necesidades de formación son detectadas por la propia entidad interesada en impartir la formación (empresa o asociación o agrupación de empresas), que luego se consolidan en una propuesta formativa específica, diseñada a la medida de sus necesidades.

Pero hay modalidades donde la empresa debe seleccionar la formación a partir de un menú de opciones de capacitación programadas por la institución de formación (compitiendo por los cupos disponibles con otros postulantes).

Otra opción metodológica aplica una estrategia de atención diferente, por la cual lo que se ofrece es un acompañamiento cercano a la empresa en la detección de sus necesidades específicas, se

---

<sup>6</sup> Este aspecto lleva a la distinción, por ejemplo, de esquemas solidarios, por un lado, donde la cuantía de los aportes de la empresa no determina el grado de financiamiento desde la institución de formación, de aquellos sistemas donde dicho aporte sí es un factor que acota el crédito disponible para dedicar a formación en la empresa.

genera un diagnóstico y, junto a ella, se traza una hoja de ruta en base a lo que se detectó, con su respectiva ejecución y posterior cierre del proceso.

En otros casos, se priorizan algunas formaciones, por ejemplo, por estar alineadas en su contenido a la oferta de capacitaciones que ya posee la institución de formación profesional, o bien a prioridades del gobierno (en ciertas líneas temáticas de formación, o poblaciones objetivo específicas o temáticas sectoriales o transversales, por ejemplo).

Relacionado a este aspecto, también pueden visualizarse diferentes modalidades y grados de integración (y cómo se formalizan) de la visión de los propios trabajadores sobre las necesidades de formación continua y propuesta formativa de las empresas. La propuesta formativa postulada por la empresa, incluso en algunos casos forma parte del compromiso asumido por las organizaciones empresariales y sindicales representativas, en el marco del proceso de negociación colectiva que se trate.

Yendo más allá del contenido temático de la formación, también se plasman diversas modalidades de la misma, en cuanto a si es presencial, virtual o semi-presencial, o en cuanto a si son teóricas o aplicadas (práctica), o si son acciones formativas per sé o aceleradoras de empresas u otro tipo de proyectos específicos, a medida, pero enmarcados en las iniciativas de formación profesional.

- **Cadencia temporal**

En algunos casos, las acciones formativas se llevan a términos operativos en el marco de convocatorias acotadas a un periodo de tiempo (por ejemplo, una convocatoria anual), donde las empresas potencialmente interesadas deben enmarcar su propuesta formativa en dicho cronograma de trabajo, con momentos específicos para la postulación, ejecución y cierre. En otros casos, si bien los tiempos acompasan los planes operativos anuales, las empresas cuentan con flexibilidad para gestionar sus necesidades formativas y las solicitudes llegan a la institución de formación profesional en formato goteo y pudiendo trascender duraciones fijas o ejercicios anuales (generalmente definidos desde el ámbito de la gestión presupuestal).

- **Modelo de seguimiento y evaluación**

Se narran los procesos de seguimiento de la ejecución de las acciones formativas que las instituciones de formación llevan adelante, en algún caso con alcance al mero control de las actividades y prácticas pautadas (implicando posibles procedimientos sancionatorios), así como, en otros, de supervisión como oportunidad para la introducción de mejoras al proceso, de facilitación y acompañamiento, o bien, en algún caso, llegando a contar con evaluaciones sobre los resultados y de impacto. Se destaca también, el caso donde el seguimiento técnico más sustantivo, recae en terceras organizaciones, contratadas a tales efectos y que reportan a la institución de formación profesional la información al respecto.

Está extendida la práctica de monitoreo de la satisfacción del usuario al cierre de las acciones de formación, en algunos casos en forma generalizada, en otros mediante la aplicación de técnicas de muestreo. Algunos casos presentan mayor aplicación de indicadores para la medición y monitoreo regular de los resultados logrados por sus programas de formación con empresas, los que se nutren, según el caso, de datos aportados por las propias empresas formadoras, de los propios participantes, de otras bases oficiales (por ejemplo, de empleabilidad y seguridad social), o aportados por las entidades de capacitación, entre otras fuentes de datos.

Dependiendo del caso, podría percibirse que no siempre la información que estos procesos generan es tenida en cuenta más allá del caso puntual monitoreado, lo que denota el grado de avance y consolidación de los mecanismos formales por los cuales la información de seguimiento y evaluación nutre la mejora continua de la propuesta de valor de la institución de formación profesional.

Los diferentes modelos de seguimiento y evaluación adoptados, dejan entrever la disparidad en la madurez de los sistemas de información de soporte a la gestión y la toma de decisiones, aspecto que posiblemente explique la potencialidad y aperturas de ciertos análisis, frente a otros. Disponer de sistemas de información integrales, con bases de datos únicas, completas y de calidad, potencia la generación de información para la toma de decisiones oportuna y de calidad y va de la mano con sistemas de seguimiento y evaluación más robustos y eficaces.

En aquellas experiencias relevadas, para las cuales se pudo acceder a ejercicios de evaluación en profundidad o de impacto de las acciones formativas (en estos casos, realizados por un tercero ajeno a la organización), fue notorio el diferencial en cuanto al potencial y riqueza de información disponible para nutrir el análisis, estimándose que este diferencial también es determinante hacia procesos de revisión y mejora de la propuesta de valor institucional.

# 1. El caso del Sence - Chile

## Descripción de la experiencia

### ¿Cómo funciona y qué servicios ofrece?

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), organismo descentralizado del Estado que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile, ofrece varios servicios con el objetivo de contribuir a mejorar la productividad de trabajadores y empresas del país. Se describe a continuación la experiencia del SENCE en dos de sus programas de formación con empresas: *Aprendices* y *Despega Mipe*.

*Aprendices* promueve la contratación de jóvenes (7) y su formación al interior de las empresas participantes, a las que ofrece dos bonificaciones:

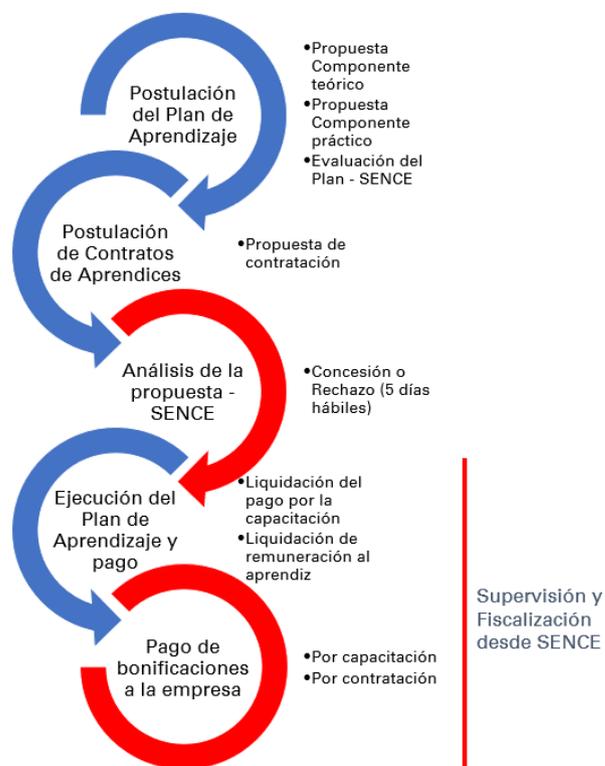
Bonificación por Contratación: por cada aprendiz contratado/a SENCE bonifica el 50% del Ingreso Mínimo Mensual (mensualmente y por un máximo de 12 meses).

Bonificación por Capacitación: por cada aprendiz contratado/a SENCE bonifica hasta 400.000 pesos chilenos por concepto de capacitación.

Se promueve, de esta forma, la incorporación al mercado laboral de jóvenes con formación previa en las temáticas relativas al puesto de trabajo, aplicando un enfoque de formación dual, esto es, mediante dos componentes en simultáneo:

1. Componente teórico: capacitación brindada a través de un OTEC o mediante Curso Interno (8).
2. Componente práctico: formación a través de un *maestro guía*, trabajador de la empresa, responsable de la transferencia de los conocimientos prácticos e instrucción de las tareas al aprendiz/a, que le permitan adquirir las competencias ocupacionales relacionadas con el proceso productivo y organizacional de la empresa.

### Fases de operación del Programa Aprendices



Fuente: elaboración propia s/ Res. Exenta N°146 de 2021.

<sup>7</sup> Mayores de 15 y menores de 25 años (o 26 años en los casos de personas en situación de discapacidad).

<sup>8</sup> Un OTEC es un Organismo Técnico de Capacitación, institución autorizada por SENCE para dar servicios de capacitación, inscritos en el Registro Nacional del artículo 19 de la Ley 19.518. Por su parte los Cursos Internos, son cursos impartidos por un trabajador de la empresa (relator interno), o por un facilitador externo contratado por la empresa en forma específica para tal efecto.

La empresa y el/la joven se vinculan mediante un contrato de aprendizaje <sup>(9)</sup>, a cuyo término la empresa otorga un certificado de aprendizaje en el oficio o actividad principal, que valore la experiencia adquirida en el sector.

Pueden participar las empresas con un mínimo de 5 trabajadores contratados, contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley del Impuesto a la Renta <sup>(10)</sup> y que, al momento de su postulación, no registren multas o deudas pendientes de pago por infracciones a las obligaciones laborales y/o previsionales, hayan realizado al menos una declaración anual de impuestos y no sean empresas suministradoras de personal o agencias de empleo, ni un OTEC. A su vez, el número de aprendices no puede exceder el 10% del promedio de trabajadores permanentes de la empresa.

*Aprendices* se vincula con el sistema de Enseñanza Media Técnico Profesional de Chile, ya que desde el año 2019 el Ministerio de Educación permite que las prácticas de estudiantes se puedan acreditar con contratos de aprendizaje. De esta manera, el establecimiento educacional podrá reconocer como práctica profesional a estudiantes egresados, que se hayan desempeñado en actividades propias de su especialidad por 540 horas cronológicas y que cuenten con un contrato de aprendizaje.

Por su parte, *Despega Mipe* es un programa cuyo objetivo es mejorar las competencias y la competitividad de las micro y pequeñas empresas <sup>(11)</sup>, a través de la capacitación de sus trabajadores, dueños, socios y representantes legales, la cual es financiada en su totalidad, sin contrapartida monetaria de ningún tipo de parte del beneficiario.



*Despega Mipe* ofrece tres modalidades de capacitación: Presencial, E-Learning (100% en línea) y Blended o semipresencial, que combina módulos presenciales y virtuales, pero donde cada módulo sólo podrá considerar un tipo de modalidad (Presencial o E-Learning). Cada curso o módulo en modalidad E-Learning, tiene un máximo de 50% de actividades sincrónicas, las que además no podrán tener una duración de más de 6 horas diarias y con sus respectivas pausas de descanso. Según el módulo sea Presencial o E-Learning, tiene pautas de gestión y evaluación específicas.

Para acceder a una capacitación, las personas (trabajadores, dueños, socios y representantes legales de las empresas) se postulan en una plataforma web <sup>(12)</sup> donde seleccionan el curso deseado, dentro de una oferta de cursos que resultaron seleccionados por concurso.

La oferta de cursos se define mediante un concurso donde los OTEC, Universidades, Institutos Profesionales o Centros de Formación Técnica, pueden formular sus propuestas formativas de acuerdo con los Planes Formativos del catálogo SENCE, o bien diseñando un Plan Formativo específico (con menor prioridad que los primeros al momento de la selección final).

---

<sup>9</sup> El Código del Trabajo de Chile define al contrato de aprendizaje como “la convención en virtud de la cual un empleador se obliga a impartir a un aprendiz, por sí o a través de un tercero, en un tiempo y condiciones determinados, los conocimientos y habilidades de un oficio calificado, según un Programa establecido, y el aprendiz a cumplirlo y a trabajar mediante una remuneración convenida”. Su duración es de 3 meses a un máximo de 2 años y de acuerdo con la Ley N°19.728, los contratos de aprendizaje están exentos del pago del Seguro Obligatorio de Cesantía.

<sup>10</sup> Incluye a las empresas contribuyentes por las rentas del capital y empresas comerciales, industriales, mineras y otras, siendo que la Segunda Categoría corresponde a las rentas del trabajo.

<sup>11</sup> Se entiende por Micro y Pequeñas Empresas a las definidas en la Ley N°20.416, que fija normas especiales para las Empresas de Menor Tamaño.

<sup>12</sup> <https://eligemejor.sence.cl>

A su vez, dicha propuesta debe estar alineada a la cantidad de cupos establecidos por el SENCE para cada región del país, por lo cual el oferente indica la/s Región/es donde desea postular, Provincia y Comuna, y el número de cupos a los que postula por cada una de éstas.

Para el año 2021 se planificó realizar 417 cursos, con 7.500 cupos en total y una inversión global de 2.250 millones de pesos chilenos (correspondiente a un valor alumno/a de 300.000 mil pesos chilenos).

Los criterios aplicados para la selección de cursos de los oferentes y sus respectivas ponderaciones, son los siguientes:

- Experiencia (10%): se evalúa la experiencia del oferente en la región y a nivel nacional.
- Comportamiento (40%): se evalúa el desempeño previo del oferente en cursos en SENCE, las multas aplicadas por SENCE y el nivel de deserción injustificado de participantes en los cursos.
- Evaluación técnica (45%): se evalúa la propuesta formativa, metodología y reconocimiento en una Institución de Educación Superior.
- Evaluación económica (5%): se evalúa el Valor Hora Alumno Capacitación, que incluye todas las acciones ligadas con el componente de la capacitación.
- Para los oferentes sin experiencia previa con SENCE, las ponderaciones anteriores se modifican por las siguientes: 40%, 0%, 55% y 5%, respectivamente.

*Despega Mipe* ofrece cursos (de 20 a 200 horas), en cursos como Manejo de redes sociales (90 horas, e-learning), Gestión y administración de micro y pequeñas empresas (180 horas, e-learning), Gestor de comercio electrónico en mypes (120 horas, e-learning), Inglés orientado a negocios (120 a 140 horas, e-learning), Transformación digital para mypes (140 horas, e-learning) y Supervisión de operaciones de higiene y sanitización (136 horas, presencial).

Una vez publicada la resolución de selección de oferentes y propuestas formativas para el año entrante, se firma un Convenio entre el oferente y SENCE en cada región donde haya resultado seleccionado.

A partir de allí, la población objetivo podrá postularse para tomar alguno de los cupos ofrecidos, hasta agotar los cupos disponibles, pudiendo cada persona, como máximo, realizar un curso por año. Una vez realizada la postulación, de manera automática la plataforma de postulación generará un bono o voucher el cual dará cuenta del beneficio recibido, punto a partir del cual el beneficiario debe contactarse con la institución ejecutora del curso (que es la que recibirá el pago por el servicio de capacitación brindado).

Cabe destacar que los participantes de cursos o módulos presenciales cuentan con un Seguro de Accidentes Personales contratado por el SENCE, que brinda cobertura en caso de accidentes producidos a causa o con ocasión de su implementación, incluyendo lo sucedido en los traslados hacia y desde la capacitación presencial.

Finalmente, culminada la capacitación y en los casos que corresponda, el beneficiario podrá acceder a un diploma que acredite la capacitación, así como al instrumento habilitante y/o instrumento referencial en los casos que corresponda <sup>(13)</sup>.

---

<sup>13</sup> Instrumento Habilitante: cualquier tipo de licencia, certificación, credencial, autorización, permiso u otro documento formal, regulado por alguna entidad pública o privada y de carácter obligatorio, que permite o habilita a los participantes desempeñarse laboralmente en un oficio u ocupación. En el caso de aquellos oficios para cuyo ejercicio sea indispensable contar con un instrumento habilitante, deberá otorgarse el referido instrumento junto a la capacitación. Por su parte, un Instrumento Referencial, a diferencia del anterior, es de carácter voluntario para el desempeño del oficio u ocupación y tiene por objeto agregar valor

## ¿Qué marco normativo la respalda y cómo se financia?

El Programa *Aprendices* se enmarca en el “Código del Trabajo” (Decreto con Fuerza de Ley N°1, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile), así como en la Ley N°19.518 que fija el Estatuto de Capacitación y Empleo, detallándose el Instructivo para la ejecución del Programa en la Resolución Exenta N°146, de enero del año 2021.

Por su parte el Programa *Despega Mipe* se encuadra en el Decreto Supremo N°14, del año 2011, modificado a través de Decreto Supremo N°7, del año 2019. Las Resoluciones Exentas N°2.545 y N°2.637 del año 2020, aprueban y modifican, respectivamente, las Bases administrativas y técnicas del Primer Concurso Público, modalidad mixta, para la presentación, evaluación y selección de propuestas en el marco del Programa Bono de Capacitación para Micro y Pequeños Empresarios del año 2021. A su vez, la Resolución Exenta N°2158, de 2020, aprueba el “Manual de Operación de Procesos Transversales - Programas de Capacitación Departamento de Capacitación a Personas, para el año 2021”. Adicionalmente, son de relevancia normativa el “Instructivo de diseño y desarrollo de cursos Distancia E - Learning y Blended para Programas Sociales año 2021” y el Instructivo de Modelo de Acompañamiento Técnico (MAT) del año 2021.

Ambos programas se financian con fondos públicos, incluidos dentro de los programas sociales de la Ley de Presupuesto, como parte del presupuesto de SENCE, que a su vez integra el del Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile.

## ¿Cómo detecta las necesidades de formación y realiza el seguimiento a sus resultados?

Las necesidades de formación en *Aprendices*, son trasladadas desde las propias empresas, no habiendo una búsqueda activa regular de oferta formativa desde SENCE en tal sentido. Así, por ejemplo, una empresa que contrata a un joven egresado de un liceo técnico profesional, es quien diagnostica su brecha de competencias y habilidades y, para gestionarla, puede solicitar el apoyo en el marco de *Aprendices*.

Para el caso de *Despega Mipe*, como fuera mencionado anteriormente, las propuestas de cursos que estén asociadas a los Planes formativos del catálogo SENCE son las que tienen prioridad en la selección final de cursos. Para la elaboración del catálogo, se está consolidando la aplicación de una nueva metodología desde hace un par de años. Esta transición se dirige desde un modelo en el cual cada Oficina Regional detectaba las demandas de formación de forma unilateral (aplicando diferentes métodos de relevamiento de las necesidades de las empresas y solicitando luego el listado de cursos que se debía adquirir), hacia otro diferente, en el cual se realiza un análisis prospectivo integral de las necesidades formativas, el cual posteriormente impacta en el diseño del catálogo.

La prospección es un trabajo conjunto entre el Observatorio Laboral de SENCE (conformado por una oficina central y una red de 16 observatorios regionales) y las universidades asociadas al mismo en todas las regiones del país (<sup>14</sup>). Esto implica que el modelo de diseño se está profesionalizando, al ser más representativo de las necesidades y con la aplicación de instrumentos como las encuestas laborales nacionales, sin dejar por ello de cumplir con compromisos asumidos a nivel local.

En materia de seguimiento de resultados, se llevan adelante procesos de supervisión y fiscalización en los dos programas aquí abordados, independientemente de la modalidad de ejecución. Son procesos diferentes, gestionados por equipos independientes.

---

y mejorar las posibilidades de empleabilidad de los participantes. Por ejemplo, para el caso de cursos de idioma cumplen tal propósito las certificaciones que permitan acreditar el dominio del idioma.

<sup>14</sup> [www.observatorionacional.cl](http://www.observatorionacional.cl)

En *Aprendices*, SENCE puede efectuar visitas técnicas de supervisión a las empresas con el fin de entregar lineamientos, aclarar inquietudes y velar por la correcta ejecución del Plan de Aprendizaje (calidad de la ejecución del curso, contenidos, metodología, cumplimiento de horarios, calidad del relator, proceso de formación al interior de la empresa) y el rol del *maestro guía*. El supervisor de SENCE plantea a las empresas las acciones correctivas pertinentes y sus plazos de cumplimiento, en caso de ser necesario. Por su parte, el proceso de fiscalización puede derivar en la aplicación de eventuales multas y/o medidas de revocación del beneficio, en caso de incumplimiento de los objetivos y obligaciones acordados.

Como prácticas de monitoreo adicionales, SENCE prevé la posibilidad de realizar el seguimiento a los aprendices, para conocer su situación y condiciones laborales con posterioridad al egreso del Programa, así como prevé la aplicación de encuestas de satisfacción a aprendices y empresas participantes.

Para el caso de *Despega Mipe*, la supervisión es una herramienta de gestión a través de la cual SENCE presta asistencia y acompañamiento técnico a los ejecutores, con el fin de implementar las acciones para corregir y mejorar la calidad de los componentes, mediante la ejecución de un plan que permita revisar y controlar periódicamente, que los objetivos del programa se cumplan en el tiempo y calidad exigida. El ejecutor facilita la supervisión de SENCE, tanto en lo referente al acceso a verificadores de ejecución, como al diálogo directo con participantes y la asistencia a instancias de asistencia técnica que SENCE convoque, a través del *Supervisor*. Al igual que en *Aprendices*, se fiscaliza el cumplimiento de las diversas fases o componentes de los cursos en todas las modalidades, con el objeto de que se realicen acorde con lo estipulado y los organismos ejecutores deberán adoptar las medidas correctivas indicadas, contemplándose posibles sanciones en caso de confirmarse que el ejecutor ha incurrido en incumplimientos.

La aplicación de los procesos antes descritos, de supervisión y relevamiento de la satisfacción, se determina en base a la definición de muestras representativas, mientras que la fiscalización opera cuando desde la supervisión se detecta la necesidad.

## Resultados en el año 2019 y 2020

A través de *Aprendices*, en los años 2019 y 2020 se han apoyado a 846 y 889 beneficiarios, respectivamente, con una ejecución presupuestal promedio anual de 1.142 millones de pesos chilenos.

### Distribución de empresas por tamaño - Programa Aprendices

Tipo de empresa	2019	2020
Grande	48%	42%
Mediana	12%	12%
Pequeña	36%	35%
Micro	4%	10%
Sin retornos Declarados	0%	1%

Fuente: SENCE.

## Distribución de empresas por sector de actividad - Programa Aprendizices

Tipo de empresa	2019	2020
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	7%	12%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7%	14%
Comercio al por mayor y menor; rep.veh. automotores /enseres domésticos	26%	24%
Construcción	5%	3%
Enseñanza	5%	2%
Explotación de minas y canteras	7%	6%
Hoteles y restaurantes	13%	8%
Industrias manufactureras metálicas	3%	12%
Industrias manufactureras no metálicas	12%	9%
Intermediación financiera	1%	0%
Servicios sociales y de salud	2%	2%
Suministro de electricidad, gas y agua	6%	3%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7%	5%

Fuente: SENCE.

Para conocer los efectos reales sobre la inserción laboral de la población joven, que es el objetivo del programa, se realizó un análisis que abarca a los jóvenes egresados de *Aprendices* en el año 2019, hallándose que previo a su participación en el programa, sólo el 22% de ellos eran cotizantes <sup>(15)</sup>, mientras que en el año posterior a su egreso dicha cifra se elevó al 54% <sup>(16)</sup>.

Complementando los resultados anteriores, tanto en 2019 como en 2020, la encuesta de satisfacción aplicada a los beneficiarios evidencia que *Aprendices* presenta resultados positivos o excelentes en todos los ámbitos evaluados, siendo *“Adquirí nuevos conocimientos y/o habilidades en el programa”* y *“Sé cómo aplicar lo que aprendí en el programa”* los que presentan mayor nivel de satisfacción <sup>(17)</sup>.

Cabe destacar que, para la elaboración de esta reseña, SENCE ha proporcionado el acceso a un estudio muy reciente que propone el diseño de un nuevo modelo de formación en el puesto de trabajo, el que incluye metodologías innovadoras para fortalecer el programa *Aprendices* y detalla la exitosa aplicación de un piloto de dicho modelo en 13 empresas de 5 regiones del país y con alcance a 55 aprendices <sup>(18)</sup>. El estudio concluye que el nuevo modelo diseñado, es potencialmente replicable y escalable a nivel nacional y, a los efectos de la presente reseña, son puntos destacables del estudio, las siguientes lecciones aprendidas y recomendaciones:

- Resulta de relevancia la implementación de un proceso de certificación de competencias conductuales de los aprendices participantes al término de su formación en el puesto de trabajo, lo que les permitirá demostrar en forma objetiva que las poseen y así mejorar su

<sup>15</sup> Proporción promedio mensual de egresados de *Aprendices* del año 2019 que eran cotizantes en los 3 meses previos a ingresar al programa, de acuerdo con datos del Seguro de Cesantía.

<sup>16</sup> Proporción promedio mensual de egresados de *Aprendices* del año 2019 que eran cotizantes en los 12 meses posteriores al egreso del programa, de acuerdo con datos del Seguro de Cesantía.

<sup>17</sup> El resto de los ámbitos evaluados son: *“El programa me motivará a seguir estudiando o perfeccionándome”*, *“El programa tendrá efectos positivos en mi trayectoria laboral”* y *“El programa me aportó en mi crecimiento personal”*.

<sup>18</sup> AHK - Chile (2021a).

nivel de empleabilidad. Esto implicaría complementar la certificación de los perfiles ocupacionales (que tiene un enfoque predominantemente técnico respecto de la respectiva ocupación), con la de las competencias conductuales, que son transversales a las distintas ocupaciones. En este marco, el estudio propone un *Proceso de Certificación de Competencias Conductuales*.

- La labor del *maestro guía* es esencial para el éxito del programa en la empresa, tanto en el diseño, planificación y ejecución del Plan de Aprendizaje, como en la documentación de evidencia de los aprendices que son insumo para el proceso de certificación de competencias conductuales. Así, se elaboró un *Perfil del Maestro Guía* que contempla los requisitos de competencia y sus actividades críticas, entre otros, el cual facilita a las empresas la selección sus *maestros guía*.
- Son determinantes sobre los resultados logrados por el programa las acciones de acompañamiento, incluyendo los procesos de selección y certificación de competencias conductuales de los aprendices, así como la supervisión de las acciones de los *maestros guía* y la función consultiva y de apoyo para enfrentar situaciones obstaculizadoras que emergen durante los procesos.
- Otro factor que incide en el éxito es la ejecución de un proceso de selección de los aprendices que sea orientado de acuerdo al perfil del aprendiz, que permita desde el inicio identificar las competencias, expectativas y factores motivacionales. Esto instala la necesidad de conocer posibles factores obstaculizadores personales (expectativas, capacidades) de los aprendices y aplicar acciones oportunas para el logro del proceso de aprendizaje, su continuidad y término en el programa.

### ***Caso: Aprendices Pioneros en Anglo American***

*El Modelo Pionero de Anglo American busca transformar la escuela, para que niños y jóvenes puedan transformar el mundo. Nació en 2016 para re-imaginar la educación a través de la transformación progresiva de los establecimientos educacionales en centros de innovación que potencien el vínculo social con sus comunidades, la autonomía y liderazgo de los jóvenes y el desarrollo de soluciones a problemas reales de su entorno.*

*En ese marco, Aprendices Pioneros es un programa de formación y acompañamiento que permite a los estudiantes realizar su práctica laboral a distancia, en el contexto de pandemia 2020-2021.*

*A través de Aprendices Pioneros, 200 estudiantes de 19 liceos técnico-profesionales hicieron su práctica de tres meses en Anglo American, bajo la guía de 66 de sus trabajadores (maestros guía).*

Presentación de *Aprendices Pioneros*



La mirada de los propios aprendices



Con *Despega Mipe*, en los años 2019 y 2020 se han apoyado a 8.570 y 8.358 beneficiarios, respectivamente, con una ejecución presupuestal promedio anual de 1.600 millones de pesos chilenos.

La encuesta de satisfacción realizada a los egresados del año 2020 de *Despega Mipe*, muestra resultados positivos para las variables “*El programa me motivará a seguir estudiando o perfeccionándome*”, “*Adquirí nuevos conocimientos y/o habilidades en el programa*” y “*Sé cómo aplicar lo que aprendí en el programa*”. Dos variables se encuentran en un nivel regular de satisfacción (aunque muy cercanos a una satisfacción positiva), que son: “*El programa tendrá efectos positivos en mi trayectoria laboral*” y “*El programa me aportó en mi crecimiento personal*”.

### ***Experiencias: Emprendedores en Despega Mipe***

*Se presenta la experiencia de dos personas capacitadas en el año 2020 en el marco del Programa Despega Mipe de SENCE.*

*Los casos relatan los beneficios para la micro o pequeña empresa de la formación recibida desde la óptica de las personas capacitadas.*

*Así, es posible apreciar, en el primer caso, cómo una emprendedora adquirió nuevas herramientas para potenciar su negocio a partir de la realización de un curso de idioma inglés en formato online.*

*En el segundo caso, un emprendedor del rubro juguetes, relata su experiencia a partir de la formación en comercio exterior.*

Caso: Tania, Emprendedora



Caso: Alexis, Socio Gerente en una Mipe



## Síntesis y aspectos destacables

Son varios los programas e iniciativas que presenta SENCE con fines de capacitación y mejora de la competitividad y empleabilidad con las empresas. De su amplia oferta, para esta reseña fueron seleccionados dos programas específicos, en los cuales se ha profundizado para conocer y compartir sus características y potencialidad.

El primer programa presentado es *Aprendices*, experiencia de formación dual que consiste en un subsidio a la contratación y capacitación de jóvenes entre 15 a 25 años, promoviendo su ingreso a las empresas a través de la bonificación del 50% del ingreso mínimo mensual y de un bono de capacitación de hasta 400.000 pesos chilenos, que recibe la empresa por cada joven contratado. En forma adicional a estos beneficios económicos, con la contratación de jóvenes, *Aprendices* fortalece el compromiso y el rol social de las empresas participantes.

Es así que *Aprendices* es una oportunidad de vínculo entre los establecimientos educativos técnico-profesionales y las empresas, para facilitar prácticas profesionales y empleabilidad de los jóvenes egresados de la Educación Media Técnico Profesional.

El segundo programa presentado es *Despega Mipe*, una amplia oferta de cursos sin costo en modalidad presencial, e-learning o semipresencial, enfocados en tecnología, marketing digital y emprendimiento, entre otras áreas, dirigidos a trabajadores, dueños, representantes legales y socios de las micro y pequeñas empresas de Chile que deseen mejorar las competencias y competitividad de sus negocios. Los cupos se asignan por región y las postulaciones están disponibles en las 16 regiones del país.

La capacitación con *Despega Mipe* incluye, además, un seguro de accidentes personales y la licencia habilitante o certificación que corresponda. En la medida que apruebe el curso, SENCE siempre otorga un diploma que acredita la capacitación.

Ambos programas aplican los procesos de supervisión y fiscalización establecidos por SENCE y cuentan con niveles de satisfacción destacados de parte de sus beneficiarios, aspecto relevado en las encuestas de satisfacción realizadas a su cierre.

Para el caso de *Aprendices*, anualmente se analizan los efectos reales del programa sobre la inserción laboral, hallándose que, de los jóvenes egresados en el año 2019 sólo el 22% de ellos/as eran cotizantes previo a su participación en el programa, mientras que en el año posterior a su egreso dicha cifra se elevó al 54%.

Como aspectos metodológicos destacables de cada programa, en el caso de *Aprendices*, el *Estudio para el fortalecimiento del programa formación en el puesto de trabajo* realizado este año, destaca la importancia de la certificación de las competencias conductuales o transversales de los aprendices (que complementa la certificación de las competencias técnicas específicas a la ocupación), así como la gran relevancia de la labor del *maestro guía* como actor clave en el éxito del programa en la empresa, participando en todas sus etapas. Por último, el estudio también resalta el aporte fundamental de las acciones de acompañamiento, con los aprendices y con los *maestros guía*. SENCE se encuentra analizando la factibilidad de implementar este nuevo modelo de gestión del programa, junto con otras líneas estratégicas, como ser el mayor fortalecimiento de la mirada de los sectores de actividad en la ejecución de *Aprendices*.

Por su parte, en el caso de *Despega Mipe* resulta destacable el cambio en el modelo de relevamiento de las necesidades de formación, habiendo consolidado en el transcurso de los últimos dos años la aplicación de un modelo que se nutre de un análisis prospectivo, de carácter integral y elaborado con la participación de un conjunto equilibrado de actores, representativos de las diferentes organizaciones relevantes para el cumplimiento de la misión de SENCE en la estrategia de desarrollo regional y nacional.

Por último, es de resaltar también que los cambios metodológicos antes mencionados, ocurren en un contexto de reciente modificación del modelo de vinculación entre SENCE y las empresas, que se ve materializado en la creación de la Unidad de Gestión de Empresas, cuyo propósito es apoyar a las empresas del país, en el uso de instrumentos públicos orientados a los procesos de contratación, retención, desarrollo de competencias y desvinculación de personas. Para ello, es central la migración desde una estrategia de “scouting” de empresas, a la gestión de cartera provista desde las agrupaciones de empresas (Gremios, Cajas de compensación, Redes territoriales conformadas por las Oficinas Municipales de Información Laboral y SENCE, u otras).

## 2. EL CASO DEL SENA - COLOMBIA

### Descripción de la experiencia

#### ¿Cómo funciona y qué servicios ofrece?

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), establecimiento público del orden Nacional y con autonomía administrativa adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia, fortalece continuamente alianzas entre los sectores productivo, gubernamental y académico, para que la formación sea pertinente y, de acuerdo, a las necesidades de los empresarios, quienes a su vez aseguran acomodación laboral.

Esto se plasma en una amplia cartera de convocatorias y servicios de innovación y formación para mejorar la productividad de las empresas y la preparación de los trabajadores, de los cuales, para esta revisión de experiencias de formación continua, se profundizará en el caso del *Programa de Formación Continua Especializada* (PFCE), programa con más de 20 años de vigencia.

El PFCE promueve, mediante procesos formativos, la actualización, adquisición y apropiación de conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas de los trabajadores de todos los niveles ocupacionales, para mejorar la productividad y aumentar la competitividad de las empresas beneficiarias de la formación, fomentando una cultura de aprendizaje permanente. El programa se ha especializado en temas como la Economía naranja <sup>(19)</sup>, Revolución industrial 4.0, Transformación digital y Agroindustria, entre otros <sup>(20)</sup>.

Presentación del PFCE



El objetivo del PFCE es contribuir al mejoramiento de la productividad y competitividad nacional, a través de proyectos de formación especializada, diseñados a la medida de las necesidades del sector productivo <sup>(21)</sup>.

---

<sup>19</sup> El SENA es identificado en ocasiones como el “brazo derecho” de la economía naranja, en cuanto impulsor de la temática, con sus acciones a nivel nacional.

<sup>20</sup> En el marco de la pandemia generada por el COVID-19, la última convocatoria del PFCE se focalizó en acciones de formación para los sectores de la salud, comercio, industria (industria manufacturera, reparación de vehículos y almacenamiento), turismo, transporte, construcción de vivienda, educación, agro y economía naranja; propiciando una reactivación sostenible, dinamismo de los negocios y alcance regional, al incluir acciones de formación que incentiven la innovación en la empresa y/o que den aplicación a la cuarta revolución industrial (industrias 4.0, sistemas de integración, máquinas y sistemas autónomos, internet de las cosas, manufactura aditiva, big data y análisis de grandes datos, computación en la nube, simulación de entornos virtuales, inteligencia artificial, ciberseguridad, realidad aumentada, robótica industrial e ingeniería, economía digital, transformación digital, uso de tecnologías digitales y adopción de TIC's). Asimismo, se prioriza la formación por modalidad PAT (Presencialidad Asistida por Tecnología) o Virtual y los proyectos de formación que radiquen en los departamentos del país con menor índice departamental de competitividad (IDC 2019).

<sup>21</sup> Acuerdo N°5 del año 2014.

Mediante convocatoria pública, las empresas, entidades y/o gremios aportantes de parafiscales al SENA en la vigencia inmediatamente anterior <sup>(22)</sup>, pueden postular proyectos de formación continua diseñados a la medida de sus necesidades, para ser cofinanciados por el SENA. Las modalidades de participación y cofinanciación, son las siguientes:

- Empresa Individual: la empresa presenta y desarrolla proyectos de formación continua para su personal y/o de su cadena productiva. El SENA cofinancia hasta el 50% del valor total del proyecto.
- Empresas Agrupadas: tres o más empresas se agrupan (por afinidad en su actividad económica, sector productivo, área tecnológica o de interés estratégico regional) y presentan y desarrollan proyectos de formación continua para su personal y/o de su cadena productiva. El SENA cofinancia hasta el 60% del valor total del proyecto.
- Gremios: el gremio presenta y desarrolla proyectos de formación continua, de manera individual o colectiva, para el personal vinculado al gremio, personal de las empresas afiliadas al gremio, federación gremial, asociaciones representativas de empresas o trabajadores, o personal afiliado a centrales obreras o de trabajadores legalmente constituidos. El SENA cofinancia hasta el 80% del valor total del proyecto.

En cuanto a la cadencia temporal del Programa, se trata de una convocatoria anual que se plasma en un pliego de condiciones específico. Durante el segundo semestre del año previo a la convocatoria, los potenciales postulantes realizan las consultas y avanzan en sus diagnósticos de detección de necesidades, luego se postulan al iniciar el ejercicio y, de ser seleccionados, deberán cumplir el proyecto en el correr del año de postulación. En la última convocatoria realizada, para el año 2021, cada proyecto postulado podía incluir hasta siete acciones de formación (sin incluir la transferencia de conocimiento, aspecto detallado más adelante), las cuales deben ser diferentes de las ejecutadas en el año previo, en caso de haber tenido. La cantidad de acciones de formación a postular dependerá de los aportes parafiscales realizados y de las necesidades de formación identificadas.

Mediante el PFCE, es posible financiar los siguientes rubros: Honorarios de Capacitadores Nacionales, Honorarios de Capacitadores Internacionales, Honorarios de Líder Mundial, Alojamiento, Manutención y Transporte Local, Honorarios traducción simultánea y alquiler de equipos necesarios, Tiquetes aéreos, transporte intermunicipal terrestre y/o fluvial, Material de Formación, Alquiler de Salones y/o Espacios (físicos o por medio de herramientas tecnológicas) determinados para la formación, incluidos las ayudas y equipos para la misma, Promoción y Divulgación de las Acciones de Formación, Gastos de Operación del Proyecto y Formación virtual.

Anualmente, el SENA define las tarifas para cada uno de los rubros financiables, teniendo en cuenta los precios del mercado.

En el año 2021, los criterios aplicados para la selección de las propuestas formativas y sus respectivas ponderaciones, son los siguientes <sup>(23)</sup>:

- Generalidades del proyecto (14%).
- Aspectos académicos (68%).
- Acción de formación dirigida a trabajadores del Nivel Ocupacional Alta Dirección (2%).
- Optimización de recursos (12%).

---

<sup>22</sup> Empleadores con trabajadores que devenguen más de 10 SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente), entidades sin ánimo de lucro, entidades públicas (nacionales, departamentales, municipales) y zonas francas (declaradas al 31/12/2012).

<sup>23</sup> Convocatoria DG 1-0001-2021

- Transferencia de conocimientos y tecnología al SENA (4%).

Una vez seleccionados los proyectos a financiar, se suscriben los *convenios especiales de cooperación* entre el SENA y el postulante respectivo.

El titular del *convenio* será quien contrate a la entidad de capacitación (persona jurídica o natural, nacional o extranjero), con autonomía en la decisión de contratación, debiendo respetar el perfil técnico del capacitador idóneo para dictar la formación indicado en la propuesta de postulación. El SENA establece el valor hora de cada perfil de capacitador (en función de su nivel de formación y experiencia), lo cual determina el monto a cofinanciar.

### **¿Qué marco normativo la respalda y cómo se financia?**

En cuanto al financiamiento de los planes del SENA, la Ley N°119 del año 1994, por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, detalla las contribuciones parafiscales que posibilitan sus programas, que consisten en aportes de los empleadores para la inversión en el desarrollo social y técnico de los trabajadores, recaudados por las cajas de compensación familiar o directamente por el SENA:

- El aporte mensual del 0,5% que sobre los salarios y jornales deben efectuar la Nación y las entidades territoriales.
- El aporte mensual del 2% que sobre los salarios deben hacer los empleadores particulares, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta.
- Lo recaudado por sanciones que imponga el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por violaciones al Código Sustantivo del Trabajo, así como las impuestas por el SENA.

En la Ley N°344 de 1996, luego ajustada por la Ley N°1607 de 2012, se establece que, de los recursos antes descritos, el SENA destinará un 20% al desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. Asimismo, se establece que el SENA ejecutará directamente estos programas a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centros de desarrollo tecnológico, formato que es el aplicado para el caso del PFCE.

Específicamente en lo referido al PFCE, es el Acuerdo N°5 de 2014 el que establece sus directrices y los criterios generales para orientar los recursos mencionados en la normativa citada en el párrafo previo.

El Acuerdo explicita los objetivos del Programa:

- Promover el desarrollo de proyectos de formación continua a la medida de las necesidades de cada sector productivo.
- Apoyar a las empresas en la formación del personal vinculado o perteneciente a la cadena productiva, en todos los niveles ocupacionales.
- Promover la inversión de las empresas en la formación, la gestión del talento humano por competencias laborales y la participación del personal en el desarrollo de competencias.
- Incentivar mediante la capacitación laboral, el fomento a la innovación, la productividad y la competitividad de las empresas.
- Propiciar el aprendizaje permanente de las personas a lo largo de la vida.
- Promover la gestión de proyectos de capacitación laboral, que propicien el desarrollo de la productividad y la competitividad de las empresas.
- Apoyar a través de la formación, el desarrollo de competencias del recurso humano.

- Impactar los sectores productivos, mediante la transferencia y apropiación de conocimiento para el aumento de la competitividad.

El Acuerdo también detalla los rubros financiados y establece criterios adicionales en lo operativo del Programa, aspectos ya profundizados previamente.

### **¿Cómo detecta las necesidades de formación y realiza el seguimiento a sus resultados?**

Desde el SENA se promueven algunas líneas temáticas de formación, pero las necesidades de formación surgen finalmente de las propias organizaciones interesadas en acceder al Programa. Como se establece en la justificación del Programa (<sup>24</sup>), el objetivo es que las empresas presenten proyectos de formación diseñados a la medida de sus necesidades, logrando que los trabajadores en todos los niveles jerárquicos de la empresa mejoren y amplíen capacidades, habilidades y conocimientos específicos necesarios para aumentar el rendimiento productivo para el beneficio estratégico de las empresas.

Esto es el reflejo, en gran medida, del esquema de financiamiento del Programa, porque una de sus características principales, que le da cuerpo al Programa y, en buena medida, es parte de su razón de ser, es que la normativa determina que quienes realizan los aportes parafiscales al SENA, serán asimismo quienes podrán postular a los beneficios del Programa en su propio provecho (<sup>25</sup>).

Más allá de lo anterior, el SENA impulsa acciones en forma alineada con las prioridades de la política pública, estableciendo priorizaciones sectoriales y transversales. Estas prioridades de política se plasman en los denominados *Documentos Conpes*, que explicitan lineamientos de política pública y que el SENA toma como insumo para su propuesta de valor. Dependiendo de la convocatoria, se pueden otorgar puntos adicionales si se postulan proyectos en sectores de actividad específicos, o proyectos que potencien la innovación en la empresa, o acciones que propicien la descentralización territorial (a través de las agendas departamentales de competitividad e innovación), entre otros criterios posibles. En la convocatoria para 2021, por ejemplo, se enfatizó en uno de los *Conpes de reactivación económica*, en el marco de la pandemia por COVID 19 (<sup>26</sup>).

En materia de seguimiento, vale destacar que, en paralelo a la suscripción de los *convenios especiales de cooperación*, el SENA contrata una interventoría externa (en los últimos años el interventor seleccionado ha sido la Universidad de Antioquia), organización que será la responsable de la supervisión de la totalidad de los convenios.

La interventoría aplica un set de elementos de supervisión que contemplan aspectos técnicos, jurídicos, financieros y contables, a través de los cuales se vela por garantizar el buen uso de los fondos públicos de cofinanciación que han sido otorgados.

Así, por ejemplo, la interventoría externa es la responsable de avalar las hojas de vida de los directores de proyecto a la cabeza de los convenios, de aprobar las hojas de vida de los capacitadores que participan en las formaciones, de entregar informes de avances mensuales de los convenios, de entregar informes con el resultado de las visitas de campo, de corroborar los hitos habilitantes de desembolsos, entre otras responsabilidades acordadas.

Adicionalmente a la supervisión ejercida por la interventoría, también se cuenta con un equipo de profesionales perteneciente al PFCE del SENA dedicado al seguimiento de los convenios, cuyo rol principal es de facilitación. De esta forma, se brinda acompañamiento integral a la ejecución de las acciones previstas, así, por ejemplo, se apoya en la definición de cronogramas de formación,

---

<sup>24</sup> Acuerdo N°5 del año 2014.

<sup>25</sup> Así, por ejemplo, está establecido que el valor del aporte del SENA no podrá superar el 50% del total de aportes parafiscales realizados por los empleadores al SENA el año previo.

<sup>26</sup> <https://competitivas.gov.co/noticias/documento-conpes-4023-reactivacion-economica>

en la divulgación de las actividades, se colabora en la resolución de inconvenientes o conflictos de cara a la ejecución de las acciones, en la correcta gestión de los desembolsos, entre otras.

Tanto los profesionales de la interventoría externa como los profesionales de seguimiento del SENA realizan visitas de campo, cada uno en su rol, siendo en el caso de los profesionales del SENA el objetivo principal de las visitas el velar por la calidad de las acciones de formación y el control de cumplimiento de las acciones de la interventoría.

El análisis y aceptación de la entidad capacitadora propuesta por el titular del convenio, así como la posterior evaluación de su desempeño, ocurre proyecto a proyecto. Así, la entidad de capacitación, es seleccionada por la empresa formadora a su criterio -pero debiendo cumplir el perfil previsto en la propuesta formativa- y monitoreada en su desempeño en la formación.

Al cierre de cada *convenio*, se realiza un informe de cierre con la evaluación global de la interventoría, así como con la óptica del titular del *convenio*. Junto a instancias de retroalimentación con los empresarios, son insumos de valor para la mejora continua de la propuesta del Programa.

## Resultados en el año 2019 y 2020

Con el *Programa de Formación Continua Especializada*, en los años 2019 y 2020 se han apoyado a 40 y 36 proyectos, respectivamente, con una asignación de recursos desde el SENA que en promedio supera los 42 mil millones de pesos colombianos.

### PFCE - Síntesis de acciones 2019 y 2020

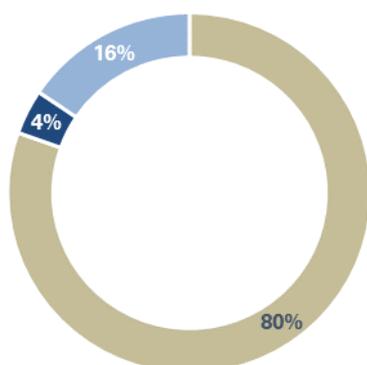
	Año 2019	Año 2020
Proyectos financiados	40	36
Acciones de formación	345	379
Recursos SENA (pesos colombianos)	37.836.192.071	46.445.392.662
Trabajadores beneficiados	93.743	75.000

Fuente: SENA.

Al observar los proyectos financiados en 2019 y 2020, se destaca que la modalidad predominante es la de *Gremios*, mientras que más del 60% de los beneficiarios son trabajadores del nivel operativo.

Proyectos financiados por Modalidad (%)

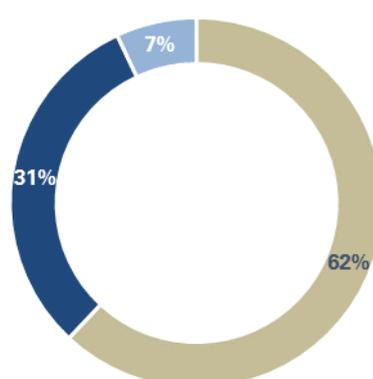
(Agregado 2019 y 2020)



■ Gremios ■ Empresas agrupadas ■ Empresa individual

Beneficiarios por Nivel ocupacional (%)

(Agregado 2019 y 2020)

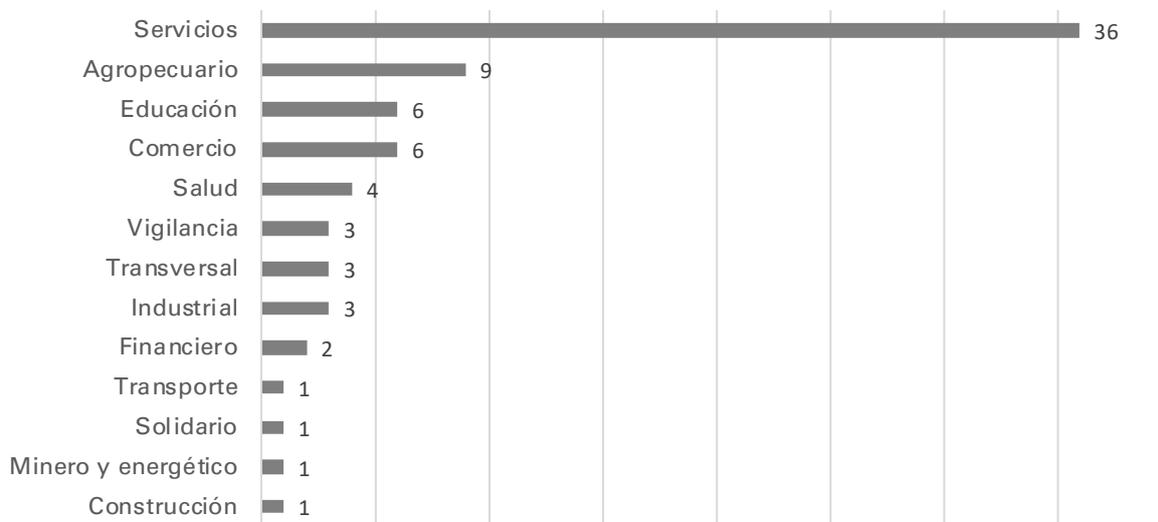


■ Nivel Operativo ■ Nivel Medio ■ Alta dirección

Fuente: SENA.

Al analizar la apertura sectorial de los proyectos financiados en 2019 y 2020, surge que el 47% de los mismos corresponden al sector Servicios. Como aspecto que matiza esta aparentemente fuerte concentración, debe mencionarse que el sector Servicios incluye muchos sectores de gran tamaño y relevancia para el país, como ser salud, transporte, energía, entre otros.

**Proyectos financiados por el PFCE según Sectores (2019 y 2020)**



Fuente: SENA.

La encuesta de satisfacción realizada a los beneficiarios del PFCE del año 2020, revela resultados muy satisfactorios para todas las variables de satisfacción consideradas, como puede observarse en el siguiente cuadro síntesis.

**Resultados de Encuesta de Satisfacción a beneficiarios PFCE - Año 2020**

Pregunta de satisfacción	Respuestas posibles	Respuestas con alta satisfacción
Califique según su percepción la calidad y complejidad de la formación recibida	0 1 2 3 4 5 No responde	4 y 5: 92%
¿Qué tan satisfecho se encuentra con los contenidos relacionados en la acción de formación?	Insatisfecho Satisfecho No responde	Satisfecho: 98%
¿La capacitación que recibió a través del Programa FCE del SENA le permitirá adquirir conocimientos y habilidades?	Si No No responde	Si: 98%
¿Los conocimientos y habilidades adquiridos le serán útiles para el cargo que desempeña en este momento?	Si No No responde	Si: 96%
¿Sus responsabilidades exigirán el uso del contenido de la acción de formación en la ejecución de sus deberes?	Si No No responde	Si: 94%
¿Siente que los conocimientos y habilidades adquiridas aportarán en la mejora de su desempeño en el trabajo?	Si No No responde	Si: 97%

Fuente: Informe de resultados de encuestas de satisfacción, elaborado por la Universidad de Antioquia en el marco del Contrato de Interventoría N° C01.PCCNTR.1650805 de 2020.

Adicionalmente a la evaluación de la satisfacción del beneficiario, desde hace dos ediciones el PFCE monitorea tres indicadores con el fin de medir el impacto del proyecto de formación en la empresa/gremio proponente y en las empresas beneficiarias de la formación, y así determinar los resultados en el incremento de la productividad de los trabajadores en términos de empleabilidad.

#### Indicadores de impacto medidos en los proyectos de formación del PFCE

Indicador	Qué mide	Regla de cálculo
1. Mejoramiento en la empleabilidad	Mide cómo se mejoran las condiciones económicas de los trabajadores beneficiarios del PFCE	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores beneficiarios con incremento salarial después de recibir la formación}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores beneficiarios del proyecto}}$
2. Retención de los trabajadores	Mide la retención de los trabajadores beneficiarios del PFCE	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores beneficiarios que continúan en sus empresas luego de recibir la formación}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores beneficiarios del proyecto}}$
3. Movilidad laboral	Mide la movilidad de los trabajadores beneficiarios del PFCE	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores beneficiarios que cambian sus condiciones laborales de manera horizontal o vertical, luego de recibir la formación}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores beneficiarios del proyecto}}$

Fuente: Convocatoria N° Dg-0012-2021. Programa de formación continua especializada. Publicación pliego de condiciones y anexos.

Al postular al PFCE, para cada uno de los indicadores se debe indicar la situación actual y definir una meta (proyectada a seis meses después de finalizada la formación), medio de verificación y metodología de recolección y validación de la información. Es decir que son indicadores reportados por los propios titulares de los *convenios*.

Adicionalmente a los indicadores de impacto, también se monitorea para cada proyecto el porcentaje de empresas beneficiarias del PFCE (en el global de empresas del sector que representa) y el porcentaje de trabajadores beneficiarios del proyecto, respecto al global de la empresa(s) o sector(es). La gestión de los mencionados indicadores se realiza proyecto a proyecto.

#### ***Experiencias: Cámara de Comercio de Valledupar y Dinissan Maquinaria***

*Se presenta la experiencia de dos personas capacitadas en el año 2020 en el marco del Programa de Formación Continua Especializada de SENA.*

*Los casos relatan los beneficios de la formación recibida desde la óptica de las personas capacitadas.*

*Así, es posible apreciar, en el primer caso, cómo un emprendedor potenció su capacidad de organización y de mejorar la gestión en su negocio, a partir de la formación recibida en el marco del acuerdo entre la Cámara de Comercio de Valledupar y el SENA.*



Pilar: Asesora de maquinaria en Dinissan

En el segundo caso, la trabajadora de la empresa Dinissan maquinaria (27), relata su experiencia a partir de la formación recibida (Diplomado en gestión comercial), la cual le aportó nuevos conocimientos relativos a la práctica de ventas, así como ver el negocio desde otra perspectiva.



### Análisis en profundidad - Caso de éxito N°1

#### **Convenio especial de cooperación entre SENA y CasaToro S.A. (28)**

1. **Aporte de cofinanciación SENA: \$230.885.528 COP (Valor total del convenio: \$429.017.000 COP).**
2. **Número de trabajadores beneficiarios del convenio: 1.698.**
3. **Acciones de formación ejecutadas: 8, entre las cuales se destaca el "Bootcamp-Desarrollo de habilidades técnicas y pedagógicas para la construcción del Proyecto Curso Virtual de Productos y Servicios CasaToro". (Taller).**
4. **Objetivo de la acción de formación destacada: Entregar las herramientas tecnológicas y pedagógicas necesarias que permitan la creación de los contenidos virtuales, según los requerimientos de los asesores y equipos técnicos de las líneas de vehículos y maquinaria agrícola de CasaToro S.A, para estructurar el curso de capacitación interna.**
5. **Número de trabajadores beneficiarios de la acción de formación destacada: 10 trabajadores (profesionales y técnicos) de CasaToro S.A, vinculados a las áreas digital, maquinaria agrícola y servicio al cliente, quienes integraron el grupo 1 (Bogotá D.C.) de la acción de formación.**
6. **Evento de formación: La acción de formación destacada se desarrolló presencialmente mediante un TALLER, con una metodología teórico-práctica (40/60), en un espacio de co-aprendizaje.**
7. **Duración de la acción de formación destacada: 24 horas por grupo. Modelo de Aprendizaje BOOTCAMP con inmersión de 3 días continuos (8 horas/día).**
8. **Impacto en la empresa tras la formación recibida (competitividad) a través del convenio: Según lo reportado por CASATORO S.A, los indicadores de impacto después de 6 meses de terminada la última acción de formación, son los siguientes:**
  - **Se obtuvo un mejoramiento en la empleabilidad del 4% de los trabajadores beneficiarios que tomaron las acciones de formación, cumpliendo la meta propuesta en el proyecto.**
  - **Al finalizar las acciones de formación del convenio, el 96% de los trabajadores beneficiarios permaneció en ejercicio de sus actividades laborales.**
  - **Al transcurrir 6 meses después de finalizada la última acción de formación, se encontró que 26 trabajadores beneficiarios han tenido una movilidad laboral en sus cargos.**

<sup>27</sup> Caso de éxito profundizado más adelante.

<sup>28</sup> Suscrito con ocasión de la Convocatoria DG 001/2020.

**Convenio especial de cooperación entre SENA y Dinissan S.A. <sup>(29)</sup>**

1. Aporte de cofinanciación SENA: \$152.298.865 COP (Valor total del convenio: \$293.229.250 COP).

2. Número de trabajadores beneficiarios del convenio: 375.

3. Acciones de formación ejecutadas: 5, entre las cuales se destaca "Gestión Comercial Eficiente en el Sector Automotriz". (Diplomado).

4. Objetivo de la acción de formación destacada: Formar a la fuerza comercial de las empresas agrupadas para lograr mayores estándares de calidad y resultado en ventas, a partir de la utilización de nuevas herramientas de negociación y comercialización nacientes en la era digital, bajo estándares de calidad profesional y humana.

5. Número de trabajadores beneficiarios de la acción de formación destacada: 208.

6. Evento de formación: La acción de formación destacada se desarrolló virtualmente mediante un DIPLOMADO, con una metodología teórico-práctica y mediante el uso de una plataforma tecnológica.

7. Duración de la acción de formación destacada: 320 horas.

8. Impacto en la empresa tras la formación recibida (competitividad) a través del convenio: Según lo reportado por DINISSAN S.A, los indicadores de impacto después de 6 meses de terminada la última acción de formación, son los siguientes:

- 10 trabajadores beneficiarios del convenio obtuvieron un mejoramiento en su remuneración, cumpliendo la meta planteada en el proyecto.
- 278 trabajadores beneficiarios se mantienen en su cargo, superando la meta planteada en el proyecto.
- 25 trabajadores beneficiarios mejoraron sus condiciones laborales luego de recibir la formación, superando la meta planteada en el proyecto.

## Síntesis y aspectos destacables

El Programa de Formación Continua Especializada del SENA cofinancia proyectos de formación especializada diseñados a la medida de las necesidades del sector productivo, para contribuir al mejoramiento de su productividad y competitividad.

La proporción de la cofinanciación desde el SENA, es mayor para el caso de proyectos presentados por grupos de empresas que en el caso de postulaciones individuales, y mayor aún cuando la postulación es a través de gremios, formato de operación ampliamente consolidado.

Desde los formuladores de la política pública, por ejemplo a través de los *Documentos Conpes* (cuya función es ser la hoja de ruta en materia económica y social del país, fijar las políticas generales en temas y materias económicas o en temas de inversión social), se reciben orientaciones o lineamientos que promueven determinados contenidos de formación, o bien de públicos objetivo de la misma, o regiones geográficas o sectores de actividad donde enfocar las acciones de formación, los cuales se internalizan en la propuesta de valor del SENA y se plasman en los pliegos de condiciones anuales del Programa. Más allá de esto, en última instancia es el empresariado el que determina las propuestas formativas, en base a sus necesidades de cierre de brechas de capital humano.

<sup>29</sup> Suscrito con ocasión de la Convocatoria DG 001/2020.

La propuesta formativa debe ser a la medida de las necesidades del postulante, en el marco de un problema o necesidad de formación claramente identificado, que trascienda la oferta básica o tradicional de formación. De allí que no sea posible postular acciones de formación básicas en informática, inglés, derecho, economía, contabilidad o servicio al cliente, entre otras áreas de conocimiento <sup>(30)</sup>.

El Programa cuenta con información de los resultados de cada proyecto de capacitación, del desempeño de las entidades de capacitación y con indicadores de resultados del proyecto (indicadores sistematizados y uniformes para todos los proyectos, reportados por el propio titular del convenio).

Como aspecto destacable e innovador del Programa, que ha tenido buena receptividad en los beneficiarios, se encuentra el componente de *Transferencia de conocimiento*, relacionado a la apropiación e incorporación del conocimiento, tecnologías y de las nuevas prácticas generadas en los proyectos y sectores productivos.

Este componente consiste en que, obligatoriamente, toda postulación al PFCE debe proponer una acción de formación adicional denominada *Transferencia*. Para la convocatoria del año 2021, cada proyecto postulado debe seleccionar alguno de los 4 rubros posibles de *Transferencia* <sup>(31)</sup> y su presupuesto, el cual debe corresponder como mínimo al 0,8% del valor total del proyecto y respetando a su vez que el número de beneficiarios de la *Transferencia* sea, como mínimo, del 15% del total de los beneficiarios del proyecto postulado.

La transferencia podrá beneficiar a la comunidad SENA (funcionarios, contratistas, instructores, aprendices, egresados, beneficiarios del Fondo Emprender), personal registrado en la Agencia Pública de Empleo del SENA y Agentes del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación CTI (equipos de trabajo y usuarios de los instrumentos), quienes actuarán como agentes receptores, generadores y socializadores de las nuevas prácticas y conocimientos <sup>(32)</sup>.

Otro aspecto destacable del PFCE, es que en las últimas ediciones han incrementado las ventanas de tiempo de ejecución de los convenios, dado que, en un marco de convocatorias de carácter anual, se ha logrado adelantar el lanzamiento de las convocatorias a los primeros meses del año (para 2021 se realizó en febrero y para 2022 se espera lanzar en enero, mientras que antes se lanzaba en mayo). Esto ha permitido pasar de ventanas de 4 o 5 meses de ejecución de los convenios a 6 u 8 meses, lo cual ha tenido muy buena receptividad en el empresariado.

Por último, también se destaca que en los últimos años han crecido las acciones de formación con destino al nivel medio y alta dirección, mientras que en el pasado se concentraban casi exclusivamente en el nivel operativo. Esto es resultado del incentivo a la postulación de propuestas formativas hacia esa población desde el SENA y se estima que el impacto de este cambio en la competitividad de las empresas ha sido muy positivo. Una situación similar ocurre con el incentivo a proyectos de formación para zonas del país con menor índice departamental de competitividad, lo que ha derivado en la desconcentración territorial de la ejecución de los proyectos, desde las principales urbes como Bogotá, Medellín o Cali, hacia todos los departamentos de Colombia.

---

<sup>30</sup> Convocatoria no. Dg -0012-2021. Programa de formación continua especializada. Publicación pliego de condiciones y anexos.

<sup>31</sup> Los 4 rubros posibles son: Orientación con Expertos, Cursos Especializados, MOOC y Cupos.

<sup>32</sup> Convocatoria no. Dg -0012-2021. Programa de formación continua especializada. Publicación pliego de condiciones y anexos.

### 3. EL CASO DEL INA - COSTA RICA

#### Descripción de la experiencia

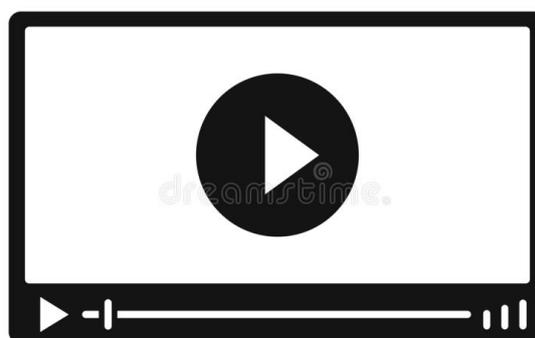
##### ¿Cómo funciona y qué servicios ofrece?

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Costa Rica aporta en el desarrollo de dos sistemas fundamentales para el país, que son, en primer lugar, el Sistema Nacional de Empleo, que procura realizar el análisis sistemático del mercado laboral para así brindar orientación vocacional y profesional constante a personas que estén buscando empleo y que puedan tener acceso a los servicios de formación y capacitación de manera que luego se inserten en el mercado laboral. En una segunda línea de acción, el INA es la institución encargada de los servicios no financieros del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), en cuyo contexto se ejecutan programas de acompañamiento empresarial para impulsar el desarrollo de empresas con alto potencial de crecimiento y de los territorios con bajo progreso social (<sup>33</sup>).

Un hito importante en este sentido fue la creación en el INA de una unidad especializada para el SBD en el año 2019. De esta forma, ofrece una amplia gama de servicios y proyectos para la innovación, desarrollo científico, adopción de tecnologías innovadoras, todo ello a través de servicios de formación y capacitación profesional, como se lo encomienda la normativa (<sup>34</sup>).

Desde fines del año 2020 el INA cuenta con los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), espacios donde los emprendedores, así como las micro, pequeñas y medianas empresas pueden acudir para recibir asesoría y capacitaciones integrales para desarrollar sus negocios. Los CDE brindan un apoyo integral con servicios de asesoría individualizada, pero además ofrecen capacitaciones en temas de relevancia para fortalecer las diferentes áreas de gestión empresarial de una empresa.

Presentación de los CDE del INA



El proceso de atención en los CDE inicia con la validación del perfil de la empresa, la asignación de un/a asesor/a, la generación de un diagnóstico de situación, y a partir de esos resultados, se elabora y ejecuta un plan de asesoría individualizado.

Si bien el INA no gestiona incubadoras ni aceleradoras de empresas, sí prevé la posibilidad de generar enlaces con las mismas a través de proyectos específicos con aporte del INA. Es el único tipo de proyecto donde debe haber una contrapartida desde la empresa participante. Por ejemplo, con la colaboración de una aceleradora radicada en los Estados Unidos, se está apoyando la aceleración de 5 empresas con el objetivo de lograr su inserción en el mercado del software de dicho país. Estas empresas “becarias”, afrontan una proporción menor del costo del proyecto de aceleración, el cual es financiado principalmente por el INA. En el caso de las Becas para empresas, las solicitudes no surgen de forma aislada, sino que son el resultado de la ejecución de acciones que formen parte del modelo de atención.

<sup>33</sup> Plan Estratégico Institucional 2019-2025. Versión ajustada a mayo de 2020. INA.

<sup>34</sup> Ley N° 9.274.

Al igual que los CDE, la modalidad de becas para empresas es de reciente implantación. Se inicia en el año 2020, con 80 empresas o emprendedores becados, mientras que para 2021 se prevé llegar a las 300. Ambas, son líneas de enorme crecimiento en el Instituto y de alguna forma, esta realidad es el resultado de un cambio de enfoque o filosofía de trabajo, en el sentido de que el INA, con 56 años desde su creación, tradicionalmente se enfocó en la oferta de formación profesional para técnicos, pero paulatinamente fue incorporando a su cartera servicios específicos para la capacitación en las empresas. Así, se comenzó a planificar una oferta que diferenciara los servicios para pymes en general, de los emprendedores, pero luego, en los últimos años, se segmenta aún más la población potencial con productos más a la medida, contando con ofertas específicas para cada uno de estos públicos objetivo:

- Potenciales emprendedores con cultura emprendedora.
- Emprendedores por necesidad de empleo y subsistencia.
- Empresas en transición a la formalidad.
- Empeñamientos con oportunidad de crecimiento.
- Pymes.
- Empresas con oportunidades de internacionalización.

Cada una de estas poblaciones tiene características y necesidades particulares, las cuales se atienden en forma diferencial con servicios específicos a su medida. La filosofía de atención entonces, no consiste en comunicar un menú de servicios para que cada usuario se inscriba donde le resulte atractivo, sino que se apunta en el acompañamiento al usuario en la detección de sus necesidades específicas, un diagnóstico, el trazado de una hoja de ruta, su ejecución y cierre del proceso.

La estrategia del INA se materializa en un conjunto de proyectos como *Alivio* (vinculado a paliar los efectos de la reciente pandemia), *dINAmiza* con foco en la transformación digital de las empresas, o *Mujer y negocios*, entre otros; así como en una batería de programas como *Sector ganadero*, *Mejora continua de incubadoras* o *Mundo Pyme*. Algunos de estos proyectos surgen de la planificación anual, pero la misma es totalmente flexible y adaptable al surgimiento de nuevos proyectos a demanda desde el sector empresarial, lo cual es otro elemento característico del modelo de atención del INA hacia las empresas.

### **¿Qué marco normativo la respalda y cómo se financia?**

El marco normativo es el que da la pauta general de los productos y servicios que el INA debe poner a disposición de las empresas. La naturaleza, fines y atribuciones del INA se encuentran en su Ley Orgánica (<sup>35</sup>).

Una normativa de relevancia es la Ley N° 9.274, que crea el Sistema de Banca para el Desarrollo, mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables, acordes con el modelo de desarrollo del país (<sup>36</sup>).

La mencionada Ley, posiciona al INA como una de las instituciones colaboradoras del SBD, estableciendo que debe asignar al menos el 15% de su presupuesto anual al apoyo a los beneficiarios mediante actividades de capacitación, asesoría técnica y de apoyo empresarial, pudiendo ofrecer los servicios de manera directa, mediante convenios o subcontratando servicios. Además, con base en el Plan Nacional de Desarrollo, especifica que estos recursos se utilizarán también para apoyar al beneficiario en:

---

<sup>35</sup> Ley N° 6.868. [www.ina.ac.cr/AcercaINA/SitePages/reglamentosina.aspx](http://www.ina.ac.cr/AcercaINA/SitePages/reglamentosina.aspx)

<sup>36</sup> Art. N°1, Ley N° 9.274, del año 2014.

- Procesos de preincubación, incubación y aceleración de empresas.
- Becas a nivel nacional e internacional, principalmente para los microempresarios.
- Promoción y divulgación de información a los beneficiarios del SBD.
- Proyectos de innovación, desarrollo científico y tecnológico y en el uso de tecnología innovadora, mediante servicios de formación y capacitación profesional.
- Desarrollo de un módulo de capacitación especial de apoyo a la formalización de unidades productivas en coordinación con los ministerios rectores.
- Otros servicios de capacitación y formación profesional pertinentes para el fortalecimiento de los sectores productivos.

El presupuesto del INA se nutre de la contribución de las empresas con 5 o más empleados, en el marco de una filosofía solidaria, donde independientemente del aporte realizado, todas las empresas y la población tienen acceso a los servicios brindados por el INA, en forma gratuita. Específicamente en lo vinculado a programas de formación con empresas y emprendedurismo, más allá del esquema de aporte solidario, se entiende muy relevante que el empresariado perciba el acceso a estos programas como un beneficio directo y que les aporte valor, por lo que cada vez se realizan más esfuerzos para comunicar la cartera de servicios y potenciales colaboraciones desde el INA.

Un aspecto normativo de relevancia en el caso del INA, es que no se tiene la posibilidad de operar mediante convenios, modalidad ampliamente difundida en los países de América Latina y el Caribe. En Costa Rica, las transferencias de dinero entre una institución pública y una privada no se pueden realizar por convenios, sino en el marco de contrataciones. En lo operativo entonces, se realizan las contrataciones desde el INA por el 100% del costo del proyecto de formación. Pero esto no implica que no exista contrapartida desde la empresa beneficiaria, sino que lo singular es la forma de canalizarla, lo que ocurre en la propia postulación, mediante la llamada *propuesta de valor agregado*. De esta forma, cada empresa adjudicataria de una contratación desde el INA, se compromete en contrapartida a generar un determinado valor agregado, en forma adicional al servicio financiado.

### **¿Cómo detecta las necesidades de formación y realiza el seguimiento a sus resultados?**

En el modelo de atención coexisten dos enfoques metodológicos alternativos que son, por un lado, el *enfoque de usuario final*, y por otro, el *enfoque en profundidad*, según el requerimiento del caso.

Así, los Centros de Fomento Emprendedor son centros de formación del INA distribuidos en todas las regiones de Costa Rica, que ofrecen servicios de formación profesional para las poblaciones antes detalladas, lugares especializados en la atención a personas emprendedoras y Pymes en etapa inicial, el emprendimiento, la creación de nuevas empresas y la mejora en la competitividad de las microempresas, que propicia una atención integral y ajustada a las necesidades de cada caso. Así, la visión de estos Centros es *Ser un centro especializado en fortalecimiento de las personas emprendedoras y microempresarias, brindando servicios de gestión empresarial, oportunos y enfocados a resultados* <sup>(37)</sup>.

Por su parte, los CDE, colaboran con asesorías y/o capacitación en una fase más avanzada de madurez organizacional, aplicando la metodología SBDC <sup>(38)</sup> y, como ya fuera mencionado, realizan

<sup>37</sup> INA, 2020.

<sup>38</sup> *Small Business Development Center* es el marco metodológico más difundido para la asesoría técnica y administrativa para micro y pequeñas empresas de los Estados Unidos, encontrándose ampliamente difundido en países de América Latina y el Caribe. La misión de un SBDC es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias de los pequeños negocios a través de mejoras en su gestión empresarial.

una atención y asesoría individualizada, ajustada a las necesidades del emprendimiento o pyme específica. Los CDE incentivan un modelo de trabajo con el emprendedor o empresario (se enfoca hacia emprendedores dinámicos y pymes), para que desarrollen sus capacidades empresariales y de negocios y donde éste compromete su esfuerzo y constancia en la ejecución de las acciones recomendadas en el marco de la asesoría brindada por el Centro, el cual es contratado por el INA (39).

Adicionalmente a la asesoría y la capacitación, los CDE también pueden aportar valor a sus clientes mediante (40):

- Atención satelital: Visitas periódicas para brindar el servicio a los cantones de la zona del CDE.
- Asesorías especializadas: Atención especializada diferente a la gestión empresarial.
- Vinculación con otras entidades de apoyo a Pymes.



Fuente: INA.

Así, el INA cuenta con un listado de servicios estandarizados para su aplicación generalizada y, en simultáneo, con servicios creados a medida de las necesidades del usuario específico que se trate y en el marco de una gran flexibilidad para la gestación de proyectos puntuales.

<sup>39</sup> INA, 2020.

<sup>40</sup> Ídem.

Como puede visualizarse en el esquema previo, el modelo de atención implica la clasificación de las poblaciones que el INA atiende y la definición del set de formas de atención para cada una de las mismas. Este modelo fue desarrollado en respuesta al mandato de Ley y a la Política Nacional de Empresariedad 2030.

La Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE) valida el perfil de los clientes que realizan solicitudes de atención, y dependiendo del mismo, vinculará a éstos sea con los Centros de Fomento Emprendedor, liderados y administrados por las Unidades Regionales del INA, o bien a los Centros de Desarrollo Empresarial, los cuales son contratados y supervisados por la misma UFODE.

En materia de seguimiento y mejora, la UFODE es quien se encarga de la investigación (medición de impacto), diseño, evaluación y ejecución de servicios de desarrollo empresarial establecidos por el SBD. Pero según pudo relevarse, dada la reciente creación del modelo de atención y su institucionalidad en el INA, los procesos evaluativos se hayan en desarrollo.

## Resultados en el año 2019 y 2020

El INA cuenta desde hace un tiempo con mediciones de satisfacción de los beneficiarios, pero de forma reciente se está midiendo el impacto de los resultados comparando la realidad de las empresas atendidas por el INA, contra la de empresas de grupos de control o empresas promedio sin atención del INA, para identificar las brechas de valor agregado entre uno y otro caso.

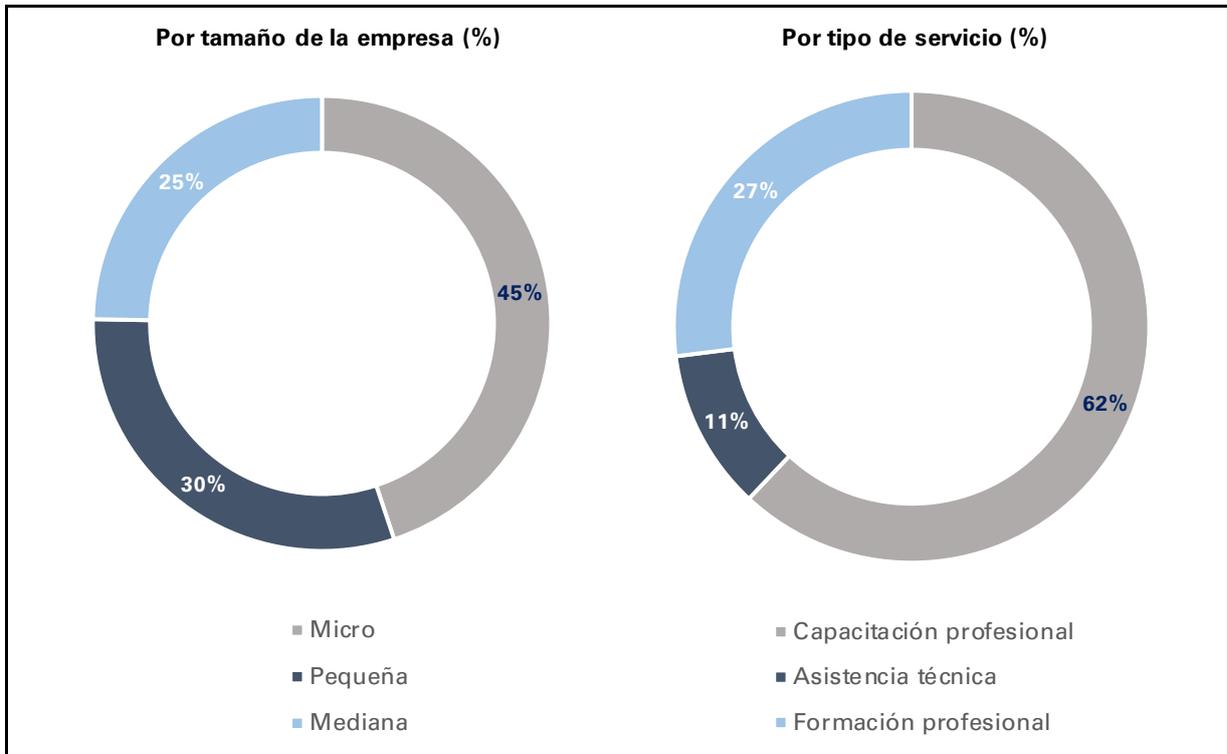
Es deseable que las empresas atendidas presenten un diferencial de valor agregado, generado en forma incremental a medida que transcurren las fases de la intervención del INA, que inicia con la identificación de la necesidad de la empresa atendida, el diagnóstico de situación, la posterior ejecución de la atención con las líneas de colaboración más pertinentes para el caso, el cierre de las brechas de desempeño y, finalmente la fase de consolidación en la empresa.

**Personas beneficiarias atendidas en INA Emprende, por industria, según sexo. Año 2019.**

Sector de actividad	Sexo		Total
	Mujeres	Hombres	
Industria	3.747	3.669	7.416
Comercio	3.839	3.067	6.906
Agropecuario	978	2.381	3.359
<b>Total</b>	<b>8.130</b>	<b>8.738</b>	<b>16.868</b>

Fuente: INA.

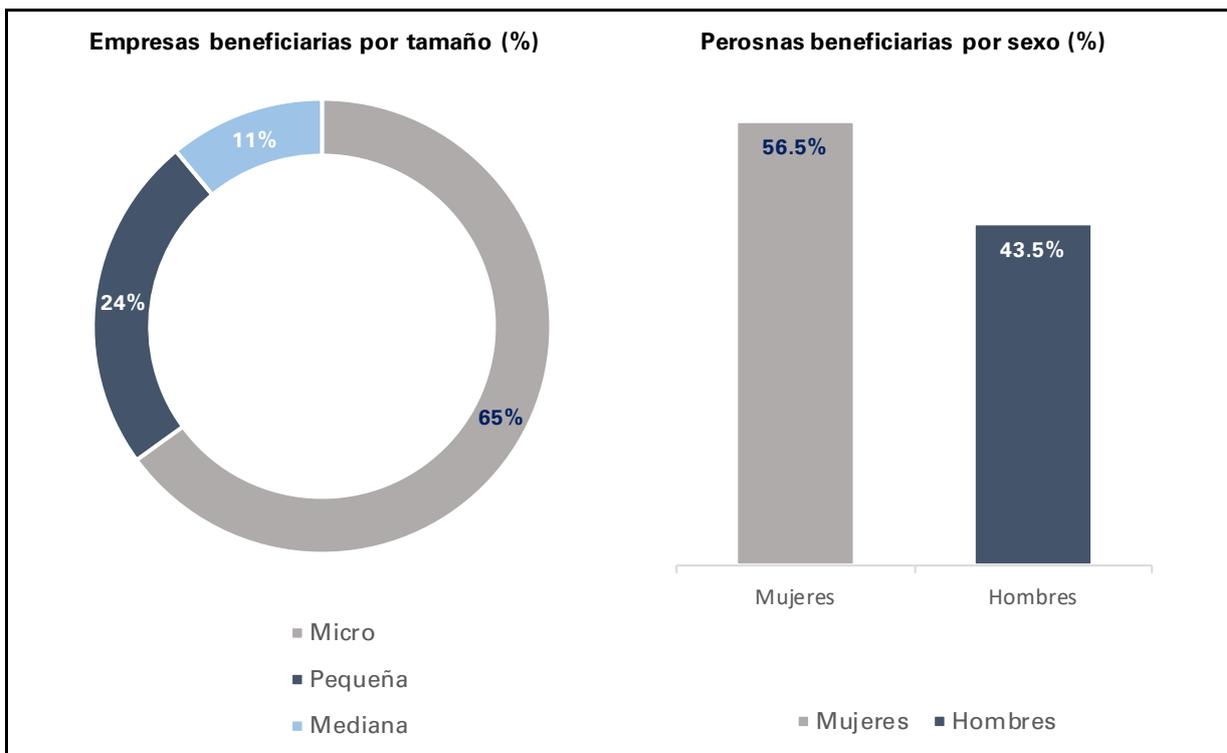
Personas beneficiarias atendidas en INA Emprende, por industria, según sexo. Año 2019.



Fuente: INA.

Con el SBD, en el año 2020 se atendieron 6.572 personas, con la siguiente distribución.

Atenciones del INA por el SBD. Año 2020.



Fuente: INA.

A través de la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial, en el periodo 2020/2021 se han atendido a 1.422 pymes (beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos), de las cuales un 59% lo hicieron a través de los

Centros de Desarrollo Empresarial, un 28% mediante el Programa Nacional de Mujeres Empresarias 2020 /2021 y un 13% vía el Programa Alivio.

Específicamente en el caso de los Centros de Desarrollo Empresarial, se han realizado 3.218 capacitaciones y es un caso donde, adicionalmente, el INA ha iniciado el monitoreo regular de un conjunto de indicadores de resultado de la atención, presentados a continuación.

#### Datos de resultados de los Centros de Desarrollo Empresarial del INA

Indicador de resultado - CDE	Resultado a junio 2021
Nº de emprendimientos establecidos como Pyme.	36
Nº de empresas con Registro Pyme ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.	51
Nº de empleos creados.	79
Nº de empleos retenidos.	1.713
Nº de empresas con nuevos productos o servicios.	49
Nº de empresas con nuevos contratos con clientes.	26
Aumento promedio de las ventas (%).	29%

Fuente: INA.

Por su parte, a través del Programa Alivio, que apunta a la estabilización, reconversión y aceleración de empresas, se realizaron 915 asesorías personalizadas en el marco del Plan de Aceleración para el acceso a mercados y la internacionalización, en 183 empresas y abarcando 19 temáticas (siendo marketing, estrategia y finanzas las tres de ellas que abarcaron más asesorías empresariales, en ese orden de importancia).

#### ***Experiencias: Programa Alivio***

*Se presenta la experiencia de dos empresas apoyadas en el marco del Programa Alivio, una de ellas es una empresa del mercado de almohadas local y para Centroamérica, mientras que la otra se encuentra en el mercado de productos bioestimulantes y biofertilizantes.*

*Las principales actividades del proceso en este Programa son el diagnóstico y priorización, el plan de aceleración para las empresas a partir de las brechas detectadas y las asesorías empresariales para la implementación del plan de aceleración.*



*A través de este Programa Alivio, entre abril del año 2020 y abril del año 2021, las empresas participantes aumentaron sus ventas en un 63% en promedio, en un 21% la cantidad de colaboradores en su plantilla y en un 19% los encadenamientos con sus proveedores (aumento de proveedores).*

Caso: Ferba Internacional - Alivio



Finalmente, vale la pena destacar los resultados del servicio de becas, por el cual se han otorgado 274 becas a setiembre del presente año, con la siguiente distribución:

- 71 becas en el Programa de transformación digital para pymes.
- 70 en becas de Apoyo al emprendimiento.
- 58 en Value proposition.
- 56 becas Ramp Up, Programa de cierre de brechas en áreas estratégicas de Pymes con potencial exportador.
- 14 becas para el Programa de aceleración para el encadenamiento del sector de metalmecánica, eléctrico y electrónica.
- 5 becas para el Programa de aceleración para empresas desarrolladoras de software.

## Síntesis y aspectos destacables

El INA es la institución encargada de los servicios no financieros del Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica. Un hito importante en este sentido fue la creación en el INA de una Unidad especializada para el SBD en el año 2019, que despliega un nuevo modelo de atención denominado INA Emprende, para mejorar y fortalecer la oferta de servicios y atención brindada al ecosistema de emprendimiento e innovación y al parque empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa, según la etapa de desarrollo en que se encuentren.

El desarrollo del nuevo modelo de atención es, sin lugar a dudas, uno de los aspectos destacables de la experiencia del INA, pues, si bien es de reciente incorporación y podría ser apresurado hablar de resultados exitosos, los avances logrados a la fecha son muy importantes.

De esta forma, en el marco del modelo INA Emprende, se ofrece una amplia gama de servicios, de fomento de la cultura emprendedora, eventos de entrenamiento, charlas y talleres, acompañamiento, asesoría, becas, articulación interinstitucional y proyectos para la innovación, desarrollo científico, adopción de tecnologías innovadoras, apalancados a través de los servicios de formación y capacitación profesional.

Las funciones de cada eslabón en la cadena de generación de valor determinada por INA Emprende son claras. Los Centros de Fomento Emprendedor del INA (CFE) son la modalidad de atención escogida para el caso de emprendedores potenciales, pymes de subsistencia y casos de autoempleo. Mientras que, tomando como base una metodología basada en SBDC, los emprendimientos dinámicos y las pymes son atendidas por los Centros de Desarrollo Empresarial del INA (CDE), mediante asesorías, charlas, talleres y encuentros empresariales, así como con atención satelital (visitas periódicas para brindar el servicio a los cantones de la zona del CDE), asesorías especializadas (atención especializada diferente a la gestión empresarial), y vinculación

con otras entidades de apoyo a pymes. Por último, para el caso de emprendedores y pymes que requieren servicios de eventos de capacitación, programas de acompañamiento o Becas, se atienden directamente a través de la Unidad de Fomento al Desarrollo Empresarial (UFODE).

La atención a través de los CDE y la colaboración con la modalidad de Becas para empresas, son de reciente creación, en el año 2020, pero están mostrando su relevancia en base a los resultados logrados y su innovadora propuesta. Esto los convierte en dos aspectos de destaque en la experiencia del INA a los efectos de la presente relatoría.

El proceso de atención en los CDE inicia con la validación del perfil de la empresa, la asignación de un asesor, la generación de un diagnóstico de situación, y a partir de esos resultados, se elabora y ejecuta un plan de asesoría individualizado. Es decir que el plan de colaboración siempre se elabora a la medida de las necesidades de la empresa, en el marco del plan anual de trabajo, pero con gran flexibilidad en la gestión.

Mientras que los CFE son gestionadas por las Unidades Regionales del INA, con la coordinación central del trabajo desde la UFODE, los CDE son contratados por el INA, a través de la UFODE, que los coordina y supervisa. La UFODE, también es la responsable del seguimiento y evaluación del impacto de los servicios, pero dada la reciente creación de esta, son procesos de menor consolidación.

Los buenos resultados en el marco de la creación de los CDE, dan cuenta de su importancia para la formalización y registro de pymes, la creación y retención de empleos, así como para la innovación empresarial en productos o servicios e incremento en la facturación.

Si bien el INA no gestiona incubadoras ni aceleradoras de empresas, sí prevé la posibilidad de generar enlaces con las mismas a través de proyectos específicos con aporte del INA. Las Becas para empresas no surgen de forma aislada, sino que son el resultado de la ejecución de acciones que formen parte del modelo de atención antes descrito, y que desde el INA se entienda pertinente consolidar el apoyo en becas de innovación, productividad, competitividad o conocimiento intensivo. Estas empresas “becarias”, afrontan una proporción menor del costo del proyecto de aceleración, el cual es financiado principalmente por el INA (es el único tipo de proyecto donde debe haber una contrapartida desde la empresa participante).

Por ejemplo, mediante el *Programa de aceleración para empresas desarrolladoras de software*, con la colaboración de una aceleradora radicada en los Estados Unidos, se está apoyando la aceleración de 5 empresas becarias con el objetivo de lograr su inserción en el mercado del software de dicho país. En el marco de este Programa, las empresas están generando nuevos negocios, refinaron su cliente ideal y su propuesta de valor, transformaron completamente su flujo y estrategias de ventas con los clientes actuales y potenciales, mejoraron la gestión de sus áreas comerciales, diseñaron sus estrategias de “outbound marketing”, su estructura de “estudio de casos” para elaboración de materiales de marketing digital y sus “Pitch” y “Pitch Deck” para clientes.

## 4. EL CASO DE FUNDAE - ESPAÑA

### Descripción de la experiencia

#### ¿Cómo funciona y qué servicios ofrece?

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE), es una entidad no lucrativa que pertenece al sector público estatal de España, dirigida en forma tripartita a través de su Patronato por representantes de la Administración General del Estado, de las comunidades autónomas, así como de las organizaciones empresariales y sindicales más representativas.

La FUNDAE gestiona un amplio abanico de líneas de formación para el empleo, como ser los programas de formación sectoriales y transversales en el marco de su *oferta formativa para trabajadores ocupados*, o los programas de formación para necesidades detectadas por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), dentro de la *oferta formativa para trabajadores desempleados*, entre muchas otras. A efectos del alcance de la presente relatoría de experiencias, se profundizará en la *formación programada por las empresas* para sus trabajadores.

El “impulso a la formación programada por la empresa, con la participación de la representación legal de los trabajadores, como vía ágil y flexible de responder a las necesidades más inmediatas y cercanas a empresas y trabajadores”, es uno de los principios que rigen el sistema de formación profesional para el empleo (<sup>41</sup>).

Las acciones de *formación programada por las empresas*, que es la que realizan para sus trabajadores y cuyo costo se puede deducir de la cuota de formación profesional que aportan a la Seguridad Social, son acciones formativas que las empresas planifican y gestionan para sus empleados y que pueden impartir con medios propios o externos o bien agrupándose con otras empresas, contando con una entidad organizadora que facilite su formación.

Esta iniciativa sirve para responder a las necesidades formativas reales, inmediatas y específicas de las empresas ante los cambios de los procesos productivos y para reforzar la capacidad de adaptación de sus trabajadores, aumentando su cualificación y su empleabilidad.

La formación, se organiza y ejecuta por las propias empresas, las cuales aplican sus bonificaciones en los boletines de cotización a la Seguridad Social. Así, organizan e imparten la formación, empleando para ello medios propios y/o bien recurriendo a su contratación. Para las empresas de menor tamaño que no disponen de estructura para organizar la formación que necesitan por sí mismas, el sistema contempla la posibilidad de que sean entidades expertas las que se encarguen de la organización de las acciones (<sup>42</sup>).

#### Presentación de Bonificaciones



<sup>41</sup> Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.

<sup>42</sup> En este caso, el costo de organización no puede superar el 10% del coste de la actividad formativa, admitiéndose hasta un máximo del 15% en caso de empresas que posean entre 6 y 9 trabajadores, así como hasta un máximo del 20% en caso de empresas con hasta 5 trabajadores. Esta entidad externa será la que contrate a la entidad de formación acreditada y/o inscrita que imparta las acciones formativas, salvo en el caso de tratarse de la misma entidad.

Las entidades externas pueden ser organizaciones empresariales o sindicales, estructuras paritarias con personalidad jurídica propia constituidas al amparo de la negociación colectiva, asociaciones de trabajadores autónomos y de la economía social, además de aquellas entidades de formación acreditadas y/o inscritas en el correspondiente registro.

FUNDAE pone a disposición de las empresas el soporte informático de gestión, realiza las comprobaciones oportunas sobre el crédito dispuesto y la bonificación practicada, así como de la formación realizada, analizando los resultados de calidad de la misma. Asimismo, colabora con el SEPE y las comunidades autónomas en sus actividades de seguimiento y control.

Las empresas que durante el año previo hayan aportado en concepto de cuota de formación profesional, en un importe que varía en función de su tamaño (medido por la cantidad de trabajadores), disponen de un *crédito de formación*, el cual pueden hacer efectivo mediante bonificaciones en las cotizaciones empresariales a la Seguridad Social (<sup>43</sup>). Asimismo, también se contemplan *créditos de formación* específicos para empresas nuevas y para aquellas que abran nuevos centros de trabajo e incorporen a su plantilla nuevos trabajadores (<sup>44</sup>).

De esta forma, todas las empresas del sector privado que cotizan por sus trabajadores en concepto de formación profesional a la Seguridad Social, independientemente de su ubicación, son beneficiarias potenciales de las bonificaciones a la formación, la que se imparte de forma gratuita a los trabajadores. Asimismo, existe la posibilidad de que las empresas de menos de 50 trabajadores puedan acumular su crédito de formación no dispuesto en un ejercicio para aplicarse hasta en los dos siguientes.

Las acciones formativas en el marco de la *Formación programada por las empresas*, deben ser cofinanciada por las empresas con sus recursos propios, en una proporción que depende de la cantidad de trabajadores en su plantilla.

#### Cofinanciación del costo - *Formación programada por las empresas*

Tipo de empresa	Cantidad de trabajadores en la empresa	Financiación de la empresa (porcentaje del costo total)
Microempresa	1 a 5 trabajadores	0%
	6 a 9 trabajadores	5%
Pequeña	10 a 49 trabajadores	10%
Mediana	50 a 249 trabajadores	20%
Grande	250 o más trabajadores	40%

Fuente: Artículo 9.5 de la Ley 30/2015.

A efectos del análisis estadístico territorial de la formación, se realiza la distribución de las empresas potencialmente beneficiarias. Para ello, cada empresa se adscribe a la comunidad autónoma donde tiene su actividad principal, entendida esta como la que concentra a todos los trabajadores de la empresa o, en caso de empresas con centros de trabajo en más de una comunidad autónoma, aquella donde se ubica la cuenta de cotización de la empresa con mayor número de trabajadores. El referente territorial para los trabajadores es la ubicación de su centro de trabajo, ya que es allí donde repercute en primer término la formación (<sup>45</sup>).

<sup>43</sup> Ídem.

<sup>44</sup> Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015.

<sup>45</sup> Formación en las empresas. Informe anual 2020. FUNDAE 2021.

Las empresas también pueden bonificarse por la concesión de Permisos Individuales de Formación (PIF) a sus empleados, para que puedan realizar acciones formativas reconocidas por una titulación o acreditación oficial.

Las empresas disponen de un porcentaje adicional sobre la cuantía inicial para esta finalidad.

#### Presentación de los PIF



En el caso de grupo de empresas, cualquiera de las empresas del grupo puede organizar la formación de los trabajadores del grupo por sí misma, así como impartir la formación empleando para ello medios propios o bien recurriendo a su contratación. Las empresas pueden agruparse por razones de eficacia empresarial, con el fin de gestionar de forma conjunta y eficiente sus respectivos créditos de formación, o bien en base a criterios territoriales o sectoriales, cuando se trate de empresas de menos de 100 trabajadores <sup>(46)</sup>, pero teniendo en cuenta que cada empresa de la agrupación solo podrá disponer de su propio crédito de formación.

La cantidad de trabajadores a formar también la define la empresa, pero respetando los topes de costo máximo por participante y horas de formación total, los cuales son presentados detalladamente en su propuesta formativa. Toda acción formativa debe tener una duración mínima de 2 horas y quedan excluidas las actividades de índole informativa o divulgativa cuyo objeto no sea el desarrollo de un proceso de formación.

#### ¿Qué marco normativo la respalda y cómo se financia?

El Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral se enmarca en el Sistema Nacional de las Cualificaciones y Formación Profesional y se rige por la Ley N°30 del año 2015, la cual tiene cuatro objetivos estratégicos <sup>(47)</sup>:

- Favorecer la creación de empleo estable y de calidad.
- Contribuir a la competitividad empresarial.
- Garantizar el derecho a la formación laboral.
- Ofrecer garantías de empleabilidad y promoción profesional de los trabajadores.

Además, la norma pretende alcanzar otros objetivos de carácter instrumental como son:

- Lograr una mayor eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos empleados y evitar debilidades e ineficiencias en la gestión de fondos públicos.
- Coordinar a todos los actores y a las Administraciones Públicas que participan en el sistema, con un marco jurídico adecuado, estable y común para todos, lo que ahondará en la necesaria unidad de mercado.

Por su parte, el Real Decreto N°694/2017 regula la *Formación programada por las empresas*, estableciendo que la misma deberá guardar relación con la actividad empresarial y adecuarse a las necesidades formativas de aquellas y sus trabajadores <sup>(48)</sup>.

<sup>46</sup> Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015.

<sup>47</sup> Ley 30/2015.

<sup>48</sup> Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015.

Entre otros aspectos, este Real Decreto establece la estructura y desglose que debe tener el cálculo de los costes directos e indirectos de la actividad formativa, donde un aspecto interesante es que los costos salariales de las horas de la jornada laboral de los trabajadores que estos dedican a participar en la formación, si bien no computan para la bonificación, sí lo hacen como parte de la cofinanciación por parte de la empresa.

Por último, un aspecto también relevante es que el artículo 23.3 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995 consagra el derecho del trabajador al permiso retribuido de veinte horas anuales de formación profesional para el empleo, el cual se entiende como cumplido cuando el trabajador realiza las acciones formativas de formación profesional para el empleo en el marco de un plan de formación a iniciativa de las empresas o comprometido por la negociación colectiva.

### **¿Cómo detecta las necesidades de formación y realiza el seguimiento a sus resultados?**

La programación y gestión de las acciones formativas es realizada por las propias empresas, con flexibilidad en sus contenidos y en el momento de su impartición, siempre que se respete el derecho de información y consulta de la representación legal de los trabajadores (49).

De esta forma, si bien el SEPE gestiona un Catálogo de Especialidades Formativas, que contiene toda la oferta formativa desarrollada en el marco del sistema de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral, en la iniciativa de formación programada por las empresas para sus trabajadores no es obligatorio que las acciones formativas estén referenciadas a las especialidades del Catálogo.

Las acciones formativas propuestas pueden ser parte integrante de los planes de formación que resulten del compromiso asumido por las organizaciones empresariales y sindicales representativas en el marco de la negociación colectiva, pudiendo así contemplar las necesidades detectadas y propuestas por los propios trabajadores.

En este sentido, con anterioridad al inicio de la formación, es obligación de la empresa solicitar a la representación legal de los trabajadores, un informe que recoja su parecer sobre las acciones formativas programadas, para lo cual le aporta la siguiente información:

- Denominación, objetivos y descripción de las acciones programadas.
- Colectivos destinatarios y número de participantes por acciones.
- Calendario previsto de ejecución.
- Medios pedagógicos.
- Criterios de selección de los participantes.
- Lugar previsto de impartición de las acciones formativas.
- Balance de la formación desarrollada en el ejercicio precedente.

La representación legal de los trabajadores, por su parte, tiene hasta 15 días desde la recepción de estos insumos, para emitir un informe sobre las acciones formativas a desarrollar por la empresa. De tener discrepancias sobre las mismas, se deben dilucidar en un plazo de 15 días de la entrega del informe, sin que esto paralice la ejecución de las acciones formativas y su correspondiente bonificación. Así, en caso de que se mantuviera el desacuerdo en el plazo señalado, el mismo se analiza en la correspondiente estructura paritaria sectorial, de existir, con el objeto de mediar, sin que ello paralice la ejecución de las acciones formativas y la correspondiente bonificación. Finalmente, si no se llegara a un acuerdo, o si no hubiere estructura

---

<sup>49</sup> Ídem.

paritaria sectorial, la situación se eleva a la Administración Pública competente (comunidad autónoma), siempre que las causas sean: discriminación de trato, en los términos legalmente establecidos, realización de acciones que no se correspondan con la actividad empresarial o concurrencia de cualquier otra circunstancia que pueda suponer abuso de derecho en la utilización de fondos públicos. La Administración Pública competente dictará resolución al respecto <sup>(50)</sup>.

En materia de seguimiento, las empresas deben facilitar el acceso a la documentación justificativa de la formación por la que se hayan otorgado bonificaciones, así como las actividades de seguimiento, control y evaluación de las acciones formativas.

En este marco, las empresas y entidades organizadoras siempre deben comunicar el inicio y fin de las iniciativas programadas, la información de cada acción formativa y de cada uno de los grupos en que se imparte, incluyendo, como mínimo, la denominación y los contenidos básicos de la acción formativa, la modalidad de impartición, el número previsto de trabajadores participantes y el de profesores y/o tutores en cada acción formativa y la fecha, horario y lugar de realización, así como la razón social y el Número de Identificación Fiscal de cada una de las empresas que tienen previsto participar en la formación. Especialmente, antes de que la empresa aplique bonificaciones, debe informar la finalización de cada grupo formativo, la denominación de la acción formativa realizada, el listado de trabajadores participantes que han finalizado la formación, el número de horas lectivas y el coste total de la formación, con indicación del coste máximo bonificable.

Las comunicaciones mencionadas, se realizan a la comunidad autónoma que corresponda, a través del sistema electrónico implantado por el Servicio Público de Empleo Estatal, con el apoyo técnico de la FUNDAE en el marco del Sistema Nacional de Empleo. Desde esta plataforma, se garantiza a las comunidades autónomas el acceso en tiempo real a toda la información necesaria para que estas, en el ámbito de su competencia, apliquen sus procesos de evaluación, seguimiento y control de las acciones formativas de las empresas, así como para establecer la oferta formativa de los trabajadores ocupados en su ámbito territorial. A su vez, las comunidades autónomas, cargan a la plataforma los resultados de dichos procesos.

El sistema integrado de información nutre los mecanismos de evaluación previstos en la normativa, que permitan conocer el impacto de la formación realizada en el acceso y mantenimiento del empleo, la mejora de la competitividad de las empresas, la mejora de la cualificación de los trabajadores, la adecuación de las acciones formativas a las necesidades del mercado laboral y la eficiencia de los recursos económicos y medios empleados.

Con esta finalidad, el SEPE, con la participación de los órganos o entidades competentes de las comunidades autónomas y de las organizaciones empresariales y sindicales más representativas, elabora un Plan Anual de Evaluación de la calidad, impacto, eficacia y eficiencia del conjunto del sistema de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral (PAE), cuyas conclusiones y recomendaciones dan lugar a la incorporación de mejoras en su funcionamiento. Esta evaluación incluye el caso de la *Formación programada por las empresas*, previéndose una evaluación de la iniciativa en su conjunto para conocer si responde a las necesidades previamente detectadas <sup>(51)</sup>.

El PAE más reciente del Sistema Nacional de Empleo refiere a los años 2017 y 2018 <sup>(52)</sup>, el cual se nutre del informe de *Evaluación de las iniciativas de Formación programada por las empresas y Permisos individuales de formación* y del *Informe sobre la calidad de las acciones formativas en las*

---

<sup>50</sup> La que podrá afectar a la adquisición y mantenimiento del derecho a la bonificación correspondiente a las acciones formativas en las que se haya incurrido en las causas antes señaladas. Si se declarara improcedente la bonificación aplicada, se iniciará el procedimiento para el abono por la empresa de las cuotas no ingresadas.

<sup>51</sup> Ley 30/2015.

<sup>52</sup> Sistema Nacional de Empleo (2019).

empresas, elaborado por FUNDAE <sup>(53)</sup>, dando muestras del “refuerzo de la colaboración SEPE-FUNDAE con el objetivo de alinear los procesos evaluativos de los que son responsables, el PAE y la evaluación de la formación programada y gestionada por las empresas para sus propios trabajadores, respectivamente” <sup>(54)</sup>.

## Resultados en el año 2019 y 2020

Como en la generalidad de las instituciones de formación, a lo largo del año 2020 se aplicaron medidas de flexibilización con motivo de la situación de crisis provocada por la COVID-19 que afectó de lleno a la formación. Principalmente, la posibilidad de impartir la formación presencial mediante aula virtual como formación por sus características de interacción y sincronización entre alumnos y formador. De este modo se consiguieron alcanzar importantes resultados, si bien no se superaron los del año anterior.

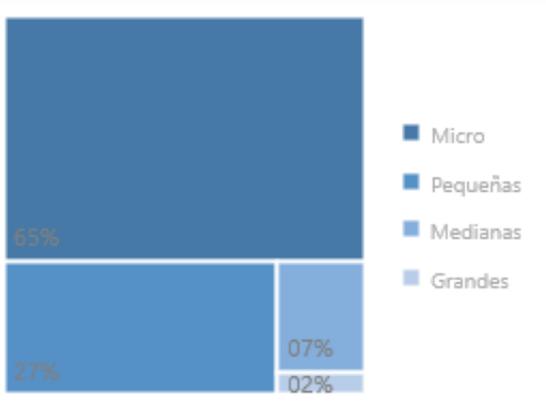
Resultados de las Acciones programadas por las empresas en 2020:

- Empresas formadoras: 299.727 (17,4% de las empresas potencialmente beneficiarias).
- Participantes formados: 3.853.854, con 13,8 horas de duración media.
- PIF financiados: 4.317
- Entidades externas que han organizado formación: 5.515

En el año 2020, el número de participantes en la formación retrocede por primera vez desde la puesta en marcha del sistema de bonificaciones en 2004, cayendo un 16,6% respecto a 2019.

Análogamente, el número de empresas formadoras cae en un 11,8% respecto a dicho año. Analizando por tamaño de empresa formadora, sólo las grandes empresas escapan a la reducción en la cantidad de empresas formadoras provocada por la pandemia en 2020, incrementando su presencia en el sistema. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas y, especialmente las microempresas, reducen su participación, viéndose más afectadas <sup>(55)</sup>.

Empresas formadoras según tamaño - Año 2020



Fuente: FUNDAE.

Proporción de empresas potencialmente beneficiarias que han formado, según tamaño

Tipo de empresa	2020
Grande	89,1%
Mediana	75,5%
Pequeña	43,1%
Micro	12,9%

Fuente: FUNDAE.

Las empresas han realizado 273.454 acciones formativas bonificadas, las cuales se concentran en las familias profesionales de *Seguridad y medio ambiente* (31,1% de los participantes) y

<sup>53</sup> [www.fundae.es/publicaciones/evaluaciones](http://www.fundae.es/publicaciones/evaluaciones)

<sup>54</sup> Sistema Nacional de empleo (2020).

<sup>55</sup> Formación en las empresas. Informe anual 2020. FUNDAE 2021.

*Administración y gestión* (27,1% de los participantes), siguiéndoles *Comercio y marketing* con el 7,2% de los participantes que han sido formados (<sup>56</sup>).

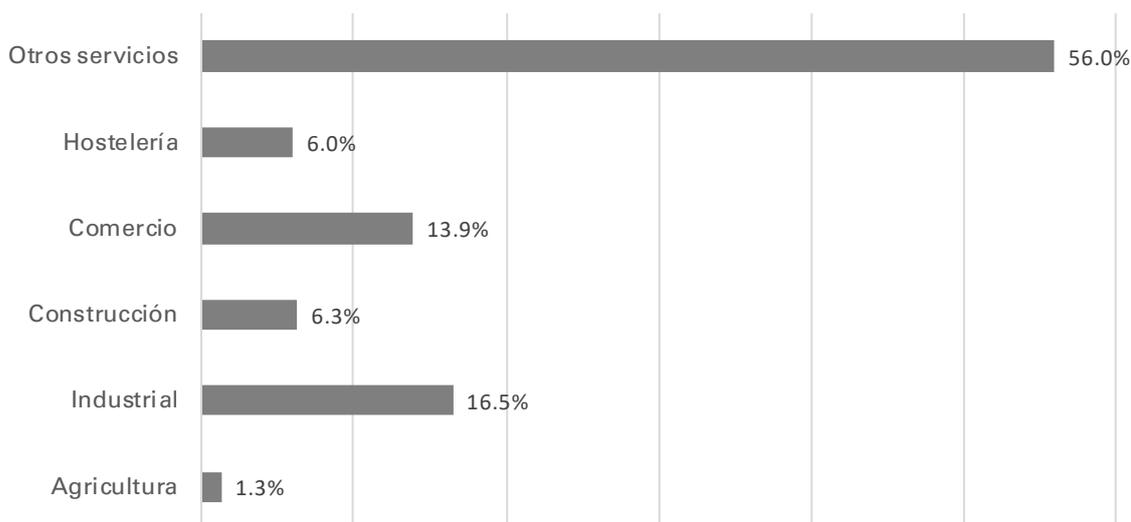
El costo de la formación por participante es de 245 euros en promedio (distribuidos en 140 euros promedio de aportación de las empresas con sus recursos y 105 euros por participante de bonificación).

Respecto a la modalidad de la formación, en 2020 el 52,8 % de los participantes lo hizo en modalidad Presencial (que reciben la formación más breve, 10,5 horas de media), el 46,4 % mediante Teleformación (17,1 horas de duración media) y el 0,9% en forma Mixta, que combina la enseñanza presencial y online, siendo la modalidad de mayor duración media (44,1 horas).

Algunas cifras destacables sobre el perfil sociolaboral de los trabajadores formados en el año 2020:

- 55% fueron hombres y 45% mujeres.
- 33,4% tiene de 36 a 45 años y el 30,8% de 46 a 55. El peso en la formación de estos dos grupos de edad supera su peso en la población asalariada del sector privado.
- 37,6% tiene estudios terciarios. El nivel académico es más elevado entre las mujeres que entre los hombres.
- Los directivos realizan cursos ligeramente más largos: 17 horas por participante de media, mientras que la duración media global es de 13,8 horas por participante.
- Los participantes formados se distribuyen por categoría profesional de esta forma: 19,2% son trabajadores con baja cualificación, 47,9% son trabajadores cualificados, 19,3% son técnicos, 10,8% son mandos intermedios y 2,7% directivos.
- 6,2% son extranjeros (60% son hombres, 35% son trabajadores de baja cualificación).

**Participantes según Sector en la formación programada por empresas – 2020 (<sup>57</sup>)**



Fuente: Formación en las empresas. Informe anual 2020. FUNDAE 2021.

La industria manufacturera y las actividades del comercio condensan el mayor volumen de participantes y horas de formación realizadas en el año.

<sup>56</sup> Formación en las empresas. Informe anual 2020. Fundae 2021.

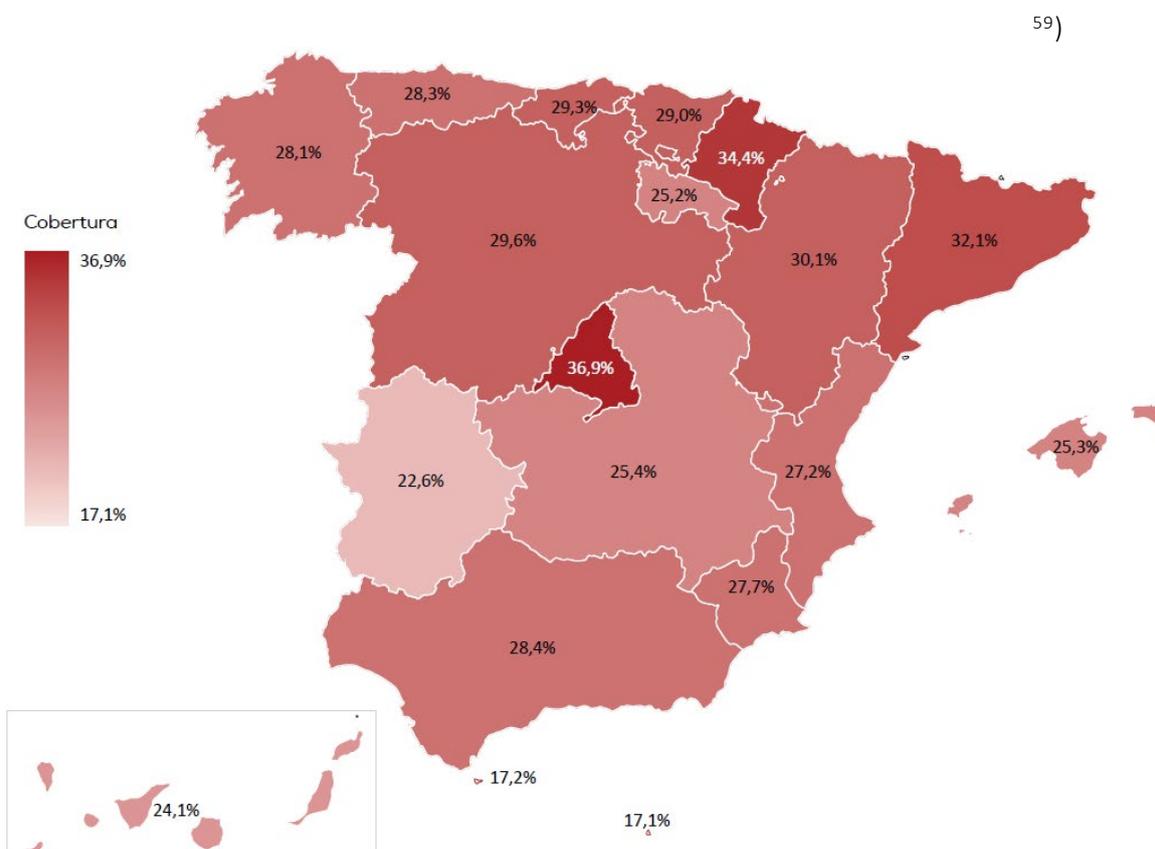
<sup>57</sup> El trabajador que realiza una acción formativa es un participante. Cada trabajador formado da lugar a tantos participantes como acciones formativas haya realizado a lo largo del año.

Las actividades del comercio y reparación de vehículos, a su vez, reúnen el mayor número de empresas presentes en la formación bonificada.

En términos relativos, sin embargo, la tasa de cobertura de las empresas formadoras más elevada es la de las industrias extractivas, seguida del resto de actividades industriales.

Para finalizar el análisis de resultados por sector de actividad, las actividades de suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado son las únicas que obtienen un saldo positivo, con un 10,9% más de empresas formadoras que en 2019<sup>(58)</sup>.

Complementando el análisis con una mirada territorial y enfocada al objeto de esta relatoría, resulta destacable la distribución de la participación en la iniciativa por parte de empresas de todo el país.



Fuente: Formación en las empresas. Informe anual 2020. FUNDAE 2021.

La tasa de cobertura autonómica de los participantes más elevada se obtiene en la Comunidad Autónoma de Madrid con un 36,9%, 6,8 puntos por encima de la tasa nacional del 30,1%, también superada en la Comunidad Foral de Navarra y Cataluña.

La tasa de cobertura autonómica de empresas formadoras<sup>(60)</sup> más elevada se obtiene en Galicia con un 23,1%, 5,7 puntos por encima de la tasa nacional del 17,4%. Canarias, con 13,1%, es la comunidad con la tasa más baja.

<sup>58</sup> Formación en las empresas. Informe anual 2020. Fundae 2021.

<sup>59</sup> La tasa de cobertura de los participantes se calcula como el porcentaje de participantes que realizaron formación organizada por las empresas en 2020, respecto al total de asalariados del sector privado en dicho año.

<sup>60</sup> Porcentaje de empresas que realizan formación sobre las empresas potencialmente beneficiarias: empresas del sector privado que cotizan por formación profesional en la Tesorería General de la Seguridad Social.

**Construye 2020+ <sup>(61)</sup>**

*Construye 2020+ es un proyecto del Programa Horizon2020 de la Unión Europea <sup>(62)</sup>, que busca dar un paso adelante en la transición hacia una industria de la construcción eficiente, sostenible y competitiva.*

*Plantea el desarrollo de un plan de formación y un sistema de acreditación que ponga en valor los conocimientos “eco” de los profesionales, con acciones formativas para sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de utilizar diferentes técnicas y soluciones constructivas sostenibles en todas las fases de la obra, lo que supone una mejora en el rendimiento energético del edificio. Además, incluye nociones sobre los nuevos sistemas digitales de gestión de obra: BIM y Lean Construction.*

*Construye 2020+ supone la continuación y culminación de los proyectos: Build Up Skills Spain <sup>(63)</sup> y Build Up Skills Spain “Construye 2020” <sup>(64)</sup>, ambos pertenecientes al programa Intelligent Energy Europe (IEE) y liderados por la Fundación Laboral de la Construcción. Se trata de un proyecto gestionado en base al paradigma de la Quíntuple Hélice, que reúne a representantes de las áreas Política, Educativa, Económica, Cultural y Medioambiental, en una red de intercambio de conocimiento.*

*De esta forma, el proyecto aspira a impulsar el sector de la construcción desde un punto de vista sostenible y competitivo, con base en un pilar imprescindible, que es formar a los trabajadores. Los socios de este proyecto desarrollan una serie de cursos presenciales y online para que los trabajadores ejecuten sus tareas teniendo en cuenta el comportamiento energético del edificio.*

*Con el objetivo de aportar un valor añadido a esta formación, los profesionales que superen estos cursos obtendrán un Distintivo Eco, que se incluirá en la Tarjeta Profesional de la Construcción para acreditar sus conocimientos en eficiencia energética, energías renovables y construcción sostenible.*

*Además, el proyecto da respuesta a la transposición de la Directiva 2012/27/UE, diseñando la cualificación de Auditor Energético, que será la base para diseñar cursos de Formación Profesional y los Certificados de Profesionalidad.*

*FUNDAE es una de las 6 instituciones españolas socias del proyecto Construye2020+, el cual es coordinado por la Fundación Laboral de la Construcción <sup>(65)</sup>.*

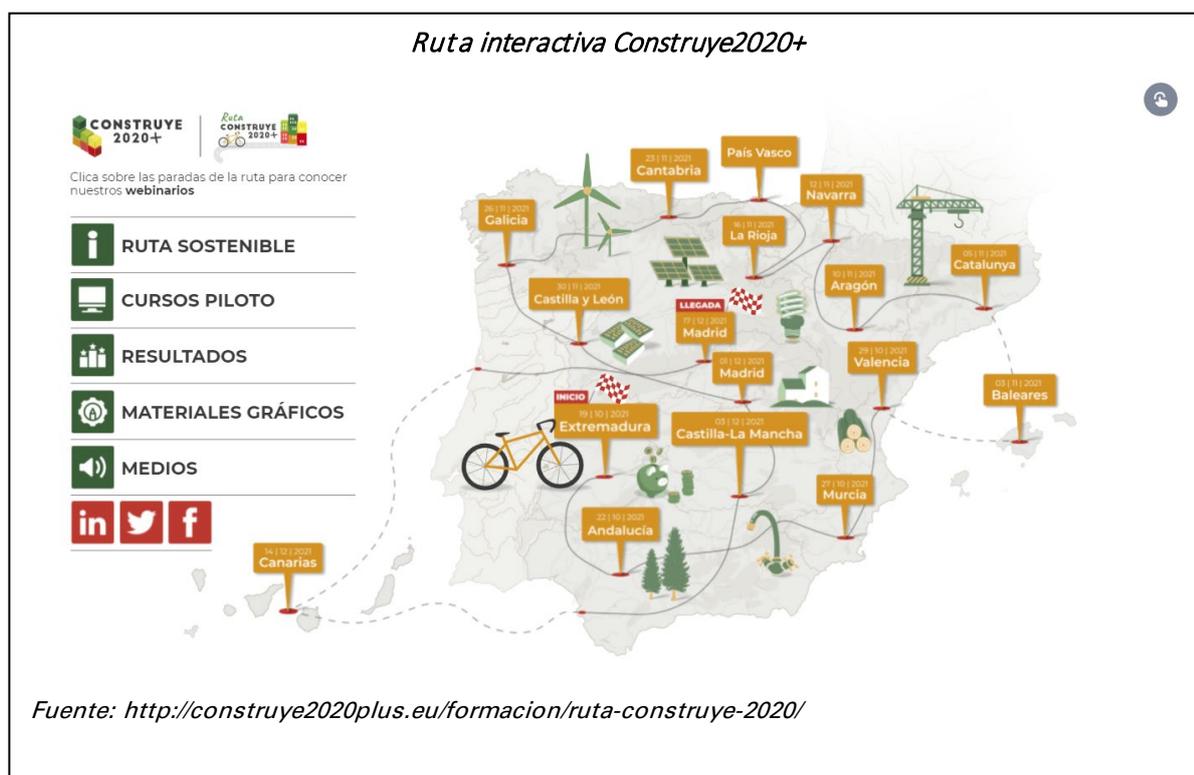
<sup>61</sup> <http://construye2020plus.eu>

<sup>62</sup> <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/ee-14-2016-2017>

<sup>63</sup> <https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/en/projects/build-skills-es>

<sup>64</sup> <http://construye2020.eu> “Construye 2020” fue considerado como caso de éxito en el Foro Europeo de la Estrategia para la Competitividad del Sector, en 2017.

<sup>65</sup> <https://www.fundacionlaboral.org/proyectos/formacion/recursos-didacticos/construye-2020-2018-2021-programa-horizon-2020>



Bajo un enfoque de evaluación cualitativo y en el marco del objeto de esta relatoría, se replican a continuación algunas de las conclusiones a las que arriba el Plan Anual de Evaluación 2017-2018 (66), el cual, como fuera mencionado previamente, recoge los resultados de la evaluación de las iniciativas de formación programada por las empresas y los Permisos Individuales de Formación (ejercicios 2017 y 2018), a cargo de la FUNDAE (67). Estas conclusiones, son las siguientes (68):

- Se detecta una gran variedad de discrepancias interpretativas en la normativa vigente, fundamentalmente en las tareas de Inspección y Control, por la falta de desarrollo normativo (Ley y Real Decreto antes mencionados). Esta situación afectaría especialmente la modalidad de formación a distancia y los Permisos Individuales de Formación.
- La evaluación de la eficacia de la *Formación programada por las empresas* arroja resultados positivos y se producen notables mejoras en las competencias transversales y sectoriales de los trabajadores, alcanzando un impacto mucho menor sobre las competencias digitales o en idiomas. Las empresas valoraron notablemente la contribución de la formación sobre la reducción de la brecha digital, en mayor medida en las grandes empresas. En cuanto a la cualificación profesional, la percepción de mejora se concentra en aquellos con menor nivel estudios o son más jóvenes. Se constata un importante efecto directo en el desarrollo personal y menor sobre el desarrollo profesional, no observándose efecto alguno sobre el desarrollo de itinerarios de formación y empleo, que no se aprecian a nivel de Sistema,

66 Sistema Nacional de empleo (2020).

67 La metodología para elaborar la evaluación implicó entrevistas con actores claves, análisis documental, encuestas telefónicas a más de 700 trabajadores formados y a más de 800 empresas, estudios de caso de empresas participantes, análisis e indicadores del sistema integral de información y grupos de discusión.

68 Se recalca que se trata de conclusiones en el marco de la evaluación de la *Formación programada por empresas* en el periodo 2017-2018, por lo que varios aspectos pudieron verse modificados y no tener validez actual. De cualquier forma, el espíritu de transcribirlos aquí es el de compartir las lecciones aprendidas y conclusiones recogidas en el marco de un profundo proceso de evaluación y su puesta a disposición para todas las instituciones de formación profesional con programas de formación con empresas en su cartera de servicios, con el fin de fomentar el aprendizaje colaborativo y aportar a la mejora de su propia gestión y experiencia.

aunque podrían estar produciéndose a nivel de empresa en el marco de sus propios planes de formación.

- Se observa un bajo conocimiento de la iniciativa y del sistema en su conjunto por parte de las empresas participantes. Las empresas de mayor tamaño son las que mejores tasas de acceso y fidelización presentan. Se producen notables impactos sobre la productividad de los trabajadores, principalmente porque les permite mantener actualizados sus conocimientos sobre los cambios normativos y técnicos propios de cada sector, propiciando un mejor clima laboral y permitiendo mantener el nivel productivo. No obstante, los impactos de la formación en la competitividad se mostraron más limitados, sobre todo cuando se identifican dimensiones concretas como la optimización de procesos, la innovación, el desarrollo de productos o el acceso a nuevos mercados. Por tanto, también se observa una menor asociación entre la formación y su retorno en términos de resultados económicos. La iniciativa se debate entre adaptar sus fines y objetivos a la formación que se está dando en la actualidad o cambiar sus incentivos e instrumentos para que se imparta otro perfil de formación sobre la que quepa esperar otros efectos más ligados a la competitividad.
- El modelo de organización de la formación depende del tamaño de las empresas. Las grandes empresas programan minuciosa y sistemáticamente su formación, realizando detección de necesidades con protocolos estandarizados y en el marco de un plan de formación. En el extremo opuesto, las empresas con menos de 9 empleados, aunque también en menor medida las de 10 a 49 trabajadores, no tienen procedimientos internos de detección de necesidades, ni tienen plan de formación, sino que suelen elegir la formación de catálogos o propuestas de entidades externas (formación agrupada), de las que son muy dependientes para encontrar la satisfacción de sus necesidades y la adecuación de la formación; realizan en su mayoría una acción formativa por un solo participante. Adicionalmente, la evaluación 2017-2018 muestra una gran adecuación de la formación a las necesidades de las empresas y los requerimientos de sus sectores de actividad, al responder al perfil de una formación operativa, de actualización técnica y normativa con carácter periódico, formación directamente relacionada con su actividad y que responde a prioridades de su sector (todos estos elementos correlacionan directamente con el tamaño de las empresas), que aporta reciclaje profesional y cubre necesidades formativas transversales (también correlaciona con el tamaño).
- Las entidades externas tienen un papel importante en la extensión de la iniciativa, especialmente entre las pymes, facilitando su acceso. En 2017 y 2018, las empresas participantes encuestadas muestran con claridad su confianza en la labor de las entidades externas, contrastando con las percepciones de los gestores de la iniciativa. Las entidades externas, aún siendo entidades de formación, están realizando funciones de gestión administrativa en el sistema o actúan como oficinas técnicas para gestionar la bonificación, de modo que su remuneración se limita a los costes indirectos por ese concepto que permite la gestión de la iniciativa.
- Un aspecto valorado, es que a través de la iniciativa se contribuye a que las empresas den valor a la formación y dispongan de fondos para desarrollarla. Sin embargo, la rigidez que introduce la normativa sobre los procedimientos y los requisitos formales, no promueve formaciones más creativas o que atiendan a necesidades reales y actuales de las empresas, como la que demanda el nuevo contexto digital, o más ágiles como las que requieren determinados sectores en picos o paradas de la producción que no pueden ser previstos y en los que suele realizarse formación. Las grandes empresas adolecen de la flexibilidad necesaria, lo que las lleva a comunicar solo la formación que es fácil de bonificar,

normalmente formación más transversal. En algún caso, también se ha producido el abandono de la iniciativa por este motivo. Las pymes encuentran que dependen de las entidades externas para realizar el procedimiento de bonificación, que les parece complejo y difícil, y al realizarlo las entidades externas, las acciones formativas responden más al criterio de éstas que al suyo propio.

- En relación con las labores de seguimiento y control, éstas se valoran como orientadas hacia el control a través de la inspección, más que hacia la calidad y la facilitación de la evaluación como proceso de mejora continua. Dicha postura se reafirma por la inseguridad que se produce ante las inspecciones, por desconocer los criterios y parámetros, sobre los que hay heterogeneidad y margen interpretativo, según sea el ámbito territorial en el que se opere. Este hecho ha llevado incluso a que las entidades externas ofrezcan otro servicio a las empresas que es la gestión de las incidencias incluso en el ámbito judicial.
- Se percibe la falta de mecanismos de medición del impacto real de la formación como una de las debilidades de la iniciativa. Y a nivel de acción formativa, las empresas suelen complementar con herramientas propias la aplicación del cuestionario de calidad, que consideran necesario flexibilizar para el caso de que haya varias acciones de muy corta duración pero que tengan una relación entre sí, de modo que se realice un solo cuestionario para valorar todas ellas en conjunto.
- Para la mayoría de los trabajadores, la formación recibida tiene un impacto positivo en su empleabilidad, más en cuanto al mantenimiento del puesto de trabajo, que respecto a la promoción o la movilidad hacia nuevos puestos o tareas. Esto es coherente con la perspectiva de las empresas, al considerar esta formación como un importante determinante para la adaptación al puesto de trabajo. Se ha constatado que son los trabajadores más jóvenes los que valoran más el impacto de esta formación en su empleabilidad, al considerarla pieza clave para el mantenimiento del empleo y para desarrollar su capacidad de adaptación a entornos laborales cambiantes.

## Síntesis y aspectos destacables

Las acciones de *Formación programada por las empresas* que promueve la FUNDAE, son aquellas donde las empresas son las responsables de planificar y gestionar las acciones formativas para sus empleados, decidiendo sobre su estructuración y puesta en operación, por ejemplo, si las imparten con medios propios o externos.

Esta iniciativa de la FUNDAE sirve para responder a las necesidades formativas reales, inmediatas y específicas de las empresas ante los cambios de los procesos productivos y para reforzar la capacidad de adaptación de sus trabajadores, aumentando su cualificación y su empleabilidad.

La FUNDAE pone a disposición de las empresas el soporte informático de gestión, realiza las comprobaciones oportunas sobre el crédito dispuesto y la bonificación practicada, así como de la formación realizada, analizando los resultados de calidad. Asimismo, colabora con el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y las comunidades autónomas en sus actividades de seguimiento y control.

El costo de las acciones formativas se puede deducir de la cuota de formación profesional que aporten las empresas a la Seguridad Social, a la vez que deben ser cofinanciadas con recursos propios de la empresa, en un grado que depende de su tamaño (el caso de microempresas, con 5 o menos trabajadores en su plantilla, es el único donde la empresa no debe destinar recursos propios para la cofinanciación).

La planificación es realizada por las propias empresas, con flexibilidad en sus contenidos y en el momento de su impartición, por lo que también son las responsables de detectar las necesidades de formación y generar una propuesta formativa, sin obligación de alineación con la oferta de capacitaciones del SEPE. Pero, un aspecto diferencial de la *formación programada por las empresas* de la FUNDAE es que se debe respetar el cumplimiento de mecanismos formales de intercambio que velan por el derecho de información y consulta de la representación legal de los trabajadores, los que, en definitiva, cuentan con canales formales para conocer e incidir en la estrategia formativa. Incluso, las acciones formativas propuestas pueden ser parte integrante de los planes de formación que hayan resultado del compromiso asumido por las organizaciones empresariales y sindicales representativas en el marco de la negociación colectiva.

El SEPE es la institución responsable de elaborar el Plan Anual de Evaluación de la calidad, impacto, eficacia y eficiencia del conjunto del sistema de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral, cuyas conclusiones y recomendaciones dan lugar a la incorporación de mejoras en su funcionamiento. Esta evaluación, incluye el caso de la *Formación programada por las empresas*, articulada desde la FUNDAE. Es así como FUNDAE también cumple un rol de relevancia en la contribución a este proceso evaluativo, destacándose en particular, a los efectos de la presente relatoría de experiencias, una evaluación externa realizada sobre la *Formación programada por las empresas* para el periodo 2017-2018, la cual constituye, por su aporte analítico y sus recomendaciones, un insumo de gran valor para otras instituciones que promuevan y gestionen la formación continua en empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHK - Chile (2021a). Estudio para el fortalecimiento del programa formación en el puesto de trabajo. Cámara Chileno Alemana de Comercio e Industria.
- AHK - Chile (2021b). Manual para el fortalecimiento del Programa Formación en el Puesto de Trabajo. Cámara Chileno Alemana de Comercio e Industria.
- CAF (2018). Educación Técnica y Formación Profesional en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades.
- FUNDAE (2016). Boletín del Sistema de Formación para el Empleo, en base a Ley 30/2015.
- FUNDAE (2021). Formación en las empresas, Informe anual 2020.
- INA (2020a). Anuario INA en Cifras 2019.
- INA (2020b). Ajuste Plan Estratégico Institucional 2019 - 2025.
- INA (2020c). Informe sobre la ejecución presupuestaria, resultados e impacto por la aplicación de lo dispuesto en la Ley 9274 del SBD. Sub Gerencia Administrativa.
- INA (2020b). Modelo de Atención INA Emprende. Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial.
- INA (2021a). Anuario INA en Cifras 2020.
- INA (2021b). Atenciones UFODE Setiembre 2021.
- INA (2021c). Informe de Ejecución de Servicios No Financieros brindados por el INA, en el marco de la Ley 9274 y su Reglamento. Año 2020.
- OIT (2018). Formación profesional y desarrollo productivo: casos de innovación en América Latina.
- OIT (2020). Formación profesional y desarrollo productivo: casos de innovación en América Latina - Segunda parte.
- SENA (2014). Acuerdo 0005 de 2014.
- SENA (2020). Contrato de Interventoría N° C01.PCCNTR.1650805 de 2020 suscrito entre el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y la Universidad de Antioquia.
- SENA (2021a). Convocatoria DG-0012-2021. Programa de Formación Continua Especializada.
- SENA (2021b). Formación Continua Especializada. Convocatoria 2021.
- SENCE (2021a). Resolución Exenta N° 146.
- SENCE (2021b). Minuta Programa Aprendices 2021. Departamento de Capacitación a Personas.
- SENCE (2021c). Minuta Despega MIPE 2018 - 2021. Unidad de Estudios.
- SENCE (2021d). Ficha diseño Programa Despega MIPE. Unidad de Estudios.
- SENCE (2020a). Resolución Exenta N° 2158.
- SENCE (2020b). Resolución Exenta N° 2545.
- SENCE (2020c). Resolución Exenta N° 2637.
- Sistema Nacional de Empleo (2019). Plan anual de Evaluación de la calidad, impacto, eficacia y eficiencia del conjunto del Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral 2017 - 2018.
- Sistema Nacional de Empleo (2020). Resumen ejecutivo del Informe de ejecución del Plan Anual de Evaluación FPE 2017-2018, sometido a informe del Consejo General del Sistema Nacional de Empleo en setiembre de 2020.

# Anexo

## El impacto de la transferencia de conocimiento del programa de formación continua especializada del Sena

### ***Autores***

*Rusby Cecilia Vargas Almeida, M.Sc.; Erika Natalia Niño Salamanca, M.Sc. y Gustavo Adolfo Moncayo Toledo, M.Sc.*

*Grupo de Formación Continua Especializada (GFCE)/Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (DSNFT)/Dirección General/Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Bogotá D.C, Colombia*

*E-mail: rcvorgasa@sena.edu.co; eninos@sena.edu.co; gamoncayot@sena.edu.co*

### **El impacto de la transferencia de conocimiento del PFCE del SENA**

La transferencia de conocimiento del Programa de Formación Continua Especializada (PFCE) del SENA es un mecanismo que ha impactado la cobertura del instrumento y, a su vez, ha sido un factor relevante en la articulación con otras ofertas de la entidad y las lideradas por los Agentes del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) de Colombia.

El mecanismo de transferencia de conocimiento del PFCE se entiende como el proceso de apropiación e incorporación del conocimiento, tecnologías y de las nuevas prácticas generadas en los proyectos y sectores productivos<sup>69</sup>. Así mismo, es importante señalar que la Transferencia de Conocimiento del PFCE difiere de la simple transmisión, dado que se privilegia el uso del conocimiento al incorporarlo a una cadena de valor con grados de utilidad variable para los trabajadores y las empresas beneficiarias, de manera tal que pueda generar un retorno en términos de productividad y competitividad<sup>70</sup>; igualmente, los beneficiarios de este mecanismo actuarán como agentes receptores, generadores y socializadores de las nuevas prácticas y conocimientos adquiridos<sup>71</sup>.

Como antecedente, es importante señalar que el Acuerdo 3 de 2012 del Consejo Directivo Nacional del SENA, garantiza qué, a través del mecanismo de Transferencia de Conocimiento, la entidad participe en los resultados de los proyectos apoyados con recursos de la Ley 344 de 1996<sup>72</sup>, entre los cuales se encuentran aquellos que se ejecutan mediante el Programa de Formación Continua Especializada.

En ese sentido, los proyectos que se desarrollan con ocasión al Programa de Formación Continua Especializada, incluyen un componente de Transferencia de Conocimiento, que se constituye como un ejercicio de extensión de la actividad formativa, que permite ampliar el beneficio de la

---

<sup>69</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Consejo Directivo Nacional. Artículo 2. En Acuerdo 3 del 2 de febrero de 2012. Diario Oficial No. 48.345 de 16 de febrero de 2012.

[https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo\\_sena\\_0003\\_2012.htm](https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo_sena_0003_2012.htm)

<sup>70</sup> Santos Rego, M. Á. (Edit.). (2020). La transferencia de conocimiento en educación. Un desafío estratégico. Madrid: Narcea, 229 pp. En

[https://books.google.com.co/books?id=XgibDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summery\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=XgibDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summery_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

<sup>71</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Consejo Directivo Nacional. Artículo 2. En Acuerdo 3 del 2 de febrero de 2012. Diario Oficial No. 48.345 de 16 de febrero de 2012.

[https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo\\_sena\\_0003\\_2012.htm](https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo_sena_0003_2012.htm)

<sup>72</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Consejo Directivo Nacional. Artículo 3, numeral 2. En Acuerdo 3 del 2 de febrero de 2012. Diario Oficial No. 48.345 de 16 de febrero de 2012.

[https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo\\_sena\\_0003\\_2012.htm](https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo_sena_0003_2012.htm)

formación que reciben las empresas y gremios convenientes y sus trabajadores, a la comunidad SENA y a los Agentes del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia.

Durante las vigencias 2019 y 2020, se han beneficiado a través de la Transferencia de Conocimiento del Programa de Formación Continua Especializada, cerca de 22.254 personas de todas las regionales del país y que hacen parte de la comunidad SENA, entre ellas: 11.882 aprendices; 1.620 funcionarios; 1.941 instructores; 2.639 contratistas; 1.075 egresados; 838 inscritos en la Agencia Pública de Empleo, 47 personas de Fondo Emprender y 2.212 personas que no se clasificaron, todos pertenecientes a diferentes niveles ocupacionales (56.5% al nivel operativo; 39.7% al nivel medio y 3.8% al nivel alta dirección).

Actualmente, el proceso de Transferencia inicia con la identificación de las necesidades de formación de las diferentes regionales SENA, comunidad SENA en general y agentes SNCTI, donde, además, se definen los objetivos de la formación requerida, sus contenidos y resultados esperados. Una vez definidas las necesidades de formación, el PFCE coordina la concertación de la Transferencia con las empresas y gremios convenientes, quienes ejecutan los eventos de formación (Conferencias, Talleres, Seminarios y Cursos), los cuales generan el intercambio de saberes, experiencias, procesos y conocimientos significativos, necesarios para aumentar la competitividad y productividad de los trabajadores beneficiarios.

Por otra parte, el Programa de Formación Continua Especializada participa en la implementación de la Metodología “Articulación para la Competitividad – ArCo”, una iniciativa del estado colombiano orientada a mejorar la calidad del gasto público, el alcance e impacto de los instrumentos de intervención en materia de competitividad e innovación, así como alinear sus esfuerzos hacia metas comunes, favoreciendo su articulación<sup>73</sup>.

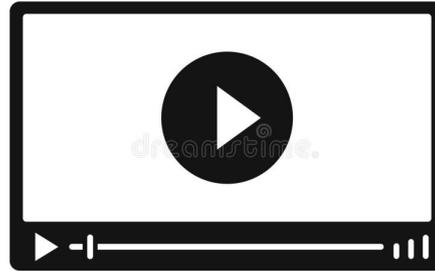
Como resultado de dicha iniciativa, el PFCE ha realizado mesas de trabajo con algunos Agentes del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), entre ellos los instrumentos SENA (Desarrollo Empresarial, Extensionismo Tecnológico, Fomento a la Innovación y Desarrollo Tecnológico, Fortalecimiento de la oferta de servicios tecnológicos para las empresas, Investigación aplicada y cultura de la innovación, SENA Emprende Rural, Tecnoparque y Tecnoacademia), la Vicepresidencia de Escalamiento e Innovación de INNpuls Colombia y la Vicepresidencia de Productividad y Competitividad de Colombia Productiva, identificando como mecanismo de articulación, la Transferencia de Conocimiento del Programa de Formación Continua Especializada del SENA, a través de la cual se han beneficiado a los usuarios y equipos de trabajo de dichos instrumentos.

---

<sup>73</sup> Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP). Página web institucional. En <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Competitividad/Paginas/Metodologia-de-Articulacion-ArCo.aspx>

Es así, como en 2020 y 2021, los equipos de trabajo y usuarios de la Vicepresidencia de Escalamiento Innovación de INNpuls Colombia se beneficiaron de 8 acciones de formación a través del mecanismo de Transferencia de Conocimiento del PFCE del SENA, entre ellos: "Transformación digital en la empresa"; "Gamificación como herramienta de Innovación"; "Economía circular como factor de desarrollo sustentable"; "Nuevos modelos de gestión y estrategias de gobernanza"; "Reactivación económica"; "Gestión de la propiedad Intelectual – Transferencia y valoración de activos de PI"; "Industrias 4.0 y su aplicación para generar valor y competitividad a las empresas" y "Finanzas para no financieros".

Articulación entre PFCE y la Vicepresidencia de Escalamiento e Innovación de INNpuls Colombia



De igual forma, en 2021 los equipos de trabajo de Colombia Productiva se beneficiaron de 3 acciones de formación por medio del mecanismo de Transferencia de Conocimiento del Programa de Formación Continua Especializada del SENA, así: Taller "Generación de ingresos exponenciales (ERM)"; taller "Productividad laboral mediante marcos ágiles de trabajo - Gestión eficiente de proyectos a través de la experiencia" y taller "Claves para ser Scrum Master".

Finalmente, se espera que la Transferencia de Conocimiento del Programa de Formación Continua Especializada del SENA, continúe posicionándose un mecanismo de articulación con otros instrumentos internos y externos, a través del cual se brinde formación a la medida para beneficio de los equipos de trabajo y usuarios de los programas liderados por las entidades mencionadas, con quienes se espera continuar con el ejercicio que ha generado excelentes resultados en términos de articulación.