

Lecciones internacionales:

El desarrollo profesional en un mundo en constante transformación



Agradecimientos.

Este proyecto contó con el apoyo de la Carnegie Corporation of New York, Rodel, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y las autoridades de cada uno de los cinco países representados en este estudio. Si bien el autor agradece este apoyo colectivo, las ideas expresadas en este trabajo representan únicamente las del autor. Un agradecimiento especial a Matt Amis de Rodel por su apoyo editorial.

Resumen ejecutivo

El desafío

Si bien en los EE. UU. hay más empleos que personas que buscan empleo, no es fácil abrirse camino en el mercado laboral. Al enfrentar desafíos globales sin precedentes, los jóvenes están lidiando con altos niveles de estrés. Aunque los jóvenes de hoy tienden a tener un mejor nivel educativo, su experiencia práctica suele ser menor, lo que puede retrasar el inicio de sus carreras profesionales. A este desafío se le suman los cambios en la automatización y digitalización, y la necesidad de un desarrollo de habilidades de adaptación rápida.

Enfoque

El proyecto analiza los modos en que cinco países están abordando la implementación de programas de desarrollo profesional (*career pathways*) que combinan la educación general tradicional, principalmente en los últimos años de la escuela secundaria, con experiencias que sientan las bases para una carrera profesional, como el aprendizaje en el lugar de trabajo y la obtención de créditos universitarios o credenciales de diferentes sectores laborales mientras terminan sus estudios secundarios. Este enfoque ha adoptado nuevas formas en la última década y está cobrando fuerza en los cinco países analizados.

Resumen del estudio

Esta monografía se basa en gran medida en el documento de trabajo más amplio de la OCDE elaborado por Herdman, Mann, Burke y Signoret (2024), así como en publicaciones de blogs y episodios de podcasts relacionados. Desde la primavera de 2023 hasta el verano de 2024, el autor colaboró con equipos de Rodel y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con el fin de profundizar en los esfuerzos para mejorar la transición de la escuela al trabajo. Los equipos analizaron materiales bibliográficos y colaboraron con más de 500 responsables políticos, profesionales y estudiantes de Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Escocia y Estados Unidos. A continuación, se presenta un resumen de dicha investigación y 10 lecciones aprendidas sobre el diseño y la implementación de dicha transición.

Lo que sabemos

Esta idea no es nueva. El concepto de conectar a los estudiantes con experiencias significativas de aprendizaje en el trabajo existe desde hace más de un siglo en los Estados Unidos. Sin embargo, muchos de estos esfuerzos se han centrado en los oficios especializados y se han limitado a estudiantes con pocas probabilidades de éxito o sin interés en cursar estudios de educación superior.

Los programas de desarrollo profesional ofrecen un enfoque diferente. Tras la crisis económica internacional (de 2007 a 2009), los responsables políticos de los cinco países estudiados observaron un aumento repentino del desempleo juvenil y exploraron prácticas recomendadas en todo el mundo. En Estados Unidos, se reconoció que, si bien la mayoría de los "buenos empleos" requerían al menos cierta formación posterior

a la escuela secundaria, existía una discrepancia cada vez mayor entre lo que se enseñaba, lo que les interesaba a los estudiantes y lo que necesitaban los empleadores. Los cambios recientes en los programas de desarrollo profesional son más sistémicos, ya que pretenden preparar a los jóvenes tanto para los oficios especializados como para una gran variedad de carreras de alta demanda, incluidas aquellas que requieren educación superior. En síntesis, los cambios recientes en estos programas buscan que el desarrollo profesional deje de ser solo para algunos estudiantes e incluya a *todos* los estudiantes, y que las opciones disponibles no sean estudiar o trabajar sino estudiar y trabajar.

El aprendizaje vinculado a la trayectoria profesional mejora los resultados educativos y laborales. Cada vez más investigaciones sugieren que las actividades de preparación profesional en la secundaria son útiles para los adultos en etapas posteriores de su vida. En particular, un estudio reciente de la OCDE sobre ocho países a lo largo de una década de datos longitudinales (Covacevich et al., 2021) ha demostrado que los estudiantes que participaron en diversas actividades de preparación profesional a los 15 años, desde ferias de empleo hasta prácticas remuneradas, obtuvieron mejores resultados laborales, educativos y salariales que sus pares comparables al alcanzar los 25 años de edad.

Los países abordan la preparación profesional en un espectro continuo. Desde países con un sistema de educación general, como Estados Unidos y los cuatro países de la Commonwealth en cuestión, que apuntan a que los jóvenes hayan adquirido una educación más amplia a una edad de entre 16 y 18 años antes de tomar decisiones profesionales, hasta países como Suiza y Alemania, donde la mayoría de los estudiantes ingresan a un programa de aprendizaje alrededor de los 14 años, los estados preparan a sus jóvenes para la vida y el trabajo después de la secundaria mediante una continuidad de enfoques.

Hay una tendencia hacia la integración del conocimiento y la práctica. Al momento de este estudio, cada uno de los cinco países analizados se encontraba en el proceso de incorporar en sus aulas más experiencias reales relacionadas con el desarrollo profesional. Si bien ninguno expresó interés en depender tanto de los programas de aprendizaje como, por ejemplo, Suiza y Alemania, los responsables políticos y profesionales de los cinco países parecen estar cambiando su enfoque hacia una metodología más interrelacionada, en la que el aprendizaje en el lugar de trabajo y las prácticas laborales son más comunes.

10 lecciones aprendidas

Estas lecciones se organizan en torno al diseño y la implementación de programas de desarrollo profesional.

Diseño



1. Comenzar antes. Los jóvenes necesitan más tiempo para explorar "quiénes" quieren ser y desarrollar las habilidades duraderas necesarias para tener éxito en la vida y el trabajo. Columbia Británica, Canadá, ha actualizado su definición de "ciudadano educado" para incluir la preparación profesional desde el preescolar hasta la secundaria (niveles K-12).

01



2. Aprovechar la iniciativa estudiantil. Los estudiantes desean un mayor protagonismo en cuanto a qué, cuándo, dónde y cómo aprenden. Nuevo Brunswick, Canadá, está desarrollando un enfoque distrital que permite a los estudiantes construir experiencias de secundaria en torno a sus intereses profesionales particulares.



3. Diseñar un sistema "sin puertas equivocadas". Independientemente de la etapa de desarrollo profesional en la que se encuentre un estudiante, debería haber un "próximo paso". Ya sea que se encuentre en un programa de aprendizaje, un curso de educación superior o una carrera profesional, debería poder avanzar y retroceder sin problemas. Esto se evidencia en la combinación de programas de aprendizaje que hay en Escocia desde la educación secundaria hasta la educación superior.



4. Maximizar el acceso. En muchas regiones, las limitaciones de transporte y la escasez de empleadores en una misma área dificultan el acceso de los estudiantes a una trayectoria profesional específica. Para ampliar su alcance e impacto, los educadores están aprovechando la realidad virtual desde Auckland hasta Delaware, y algunos están trabajando a nivel regional en esta expansión.



5. Centrarse en la equidad. Si no hay intencionalidad en cuanto al diseño universal, los responsables políticos no lograrán que se concrete nuestra visión colectiva del desarrollo profesional como medio para la movilidad social. Si bien profesionales desde Nueva Zelanda hasta Canadá están comenzando a abordar las disparidades de género, ingresos y neurodiversidad, esto sigue siendo un desafío constante.

Implementación



6. Proponer una visión común convincente. Para replantear la transición de los estudiantes de la escuela a la vida profesional hacen falta cambios complejos en múltiples sistemas, a menudo aislados unos de otros, tanto en la educación como en el ámbito laboral. Desde Australia hasta Estados Unidos, los responsables políticos y los profesionales han dedicado recursos a investigar prácticas recomendadas e incluir a las partes interesadas en la elaboración de una hoja de ruta y una visión compartidas.



7. Invertir en la gestión del cambio. La expansión de los programas de desarrollo profesional requiere que los profesionales y los padres reconsideren profundamente el funcionamiento de sus escuelas, y que los empleadores y colaboradores de educación superior se adapten de nuevas maneras. Desde Australia hasta Estados Unidos, hay alianzas del sector público y privado que están dedicando el tiempo y los recursos necesarios para ayudarles a afrontar estos cambios.



8. Diseñar junto con los empleadores. A menos que los empleadores consideren el desarrollo profesional como algo más que una buena ciudadanía corporativa, perderán oportunidades de crecimiento y apoyo. Desde Edimburgo hasta El Paso, los responsables políticos se están centrando en industrias de alto crecimiento y diseñan programas de desarrollo profesional en colaboración con los empleadores. A menudo existe una discrepancia entre lo que los empleadores necesitan y lo que los estudiantes aprenden en la escuela. Para cerrar estas brechas, se están desarrollando nuevas entidades gubernamentales y sin fines de lucro, como los "consejos industriales".



9. Trabajar en el borrón. En 2021, Jobs for the Future presentó "The Big Blur" (El gran borrón), un argumento a favor de borrar las fronteras entre la escuela secundaria, la universidad y la trayectoria profesional, y crear un nuevo sistema que les sirva a todos. Diferentes distritos y estados de todo el país están trabajando en pos de esta visión. Para una implementación rápida y a gran escala, los responsables políticos pueden expandir o fortalecer los programas existentes que "borronean" estas fronteras en lugar de empezar de cero.



10. Pasar de pruebas piloto a políticas. Debido a las barreras de infraestructura y políticas que existen entre las escuelas secundarias, las universidades y los empleadores, la mayoría de los esfuerzos para desarrollar programas de desarrollo profesional son pequeños. Desde Escocia hasta Estados Unidos, los responsables políticos están trabajando para desarrollar políticas de largo plazo en el sector público y hacer las inversiones necesarias para su expansión y subsistencia. Para esto hace falta desarrollar sistemas de datos, modelos de gestión y sistemas de financiación que reflejen los objetivos del nuevo sistema.

Conclusión

En los cinco países de "educación general" analizados (Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Escocia y EE. UU.), se observa una tendencia hacia la creación de conexiones más fluidas con las carreras profesionales mientras los estudiantes aún cursan sus estudios. Ya sea mediante la expansión de experiencias reales en el ámbito laboral o la generación de oportunidades para obtener credenciales y títulos, estos programas en evolución buscan ayudar a los jóvenes no solo a prepararse para una trayectoria profesional gratificante, sino también para una vida plena. Este proyecto pretende contribuir a las redes de aprendizaje de empleadores y educadores en los EE. UU. y a nivel mundial que ayudan a los jóvenes a hacer su aporte y prosperar en este mundo en constante cambio.

Introducción

El desafío

La Cámara de Comercio de EE. UU. informó en diciembre de 2024 que hay 8 millones de **vacantes de empleo** en EE. UU., pero solo 6.8 millones de trabajadores desempleados. El hecho de que haya más empleos que personas podría sugerir que los jóvenes no deberían tener dificultades para abrirse camino en el mercado laboral estadounidense. Pero no es así. Por el contrario, estas cifras representan una brecha de talento en la economía y una brecha de habilidades entre nuestros jóvenes, que enfrentan desafíos sin precedentes.

La última década ha sido particularmente difícil para los jóvenes. Esta generación digital ha vivido una pandemia mundial, impactos del cambio climático y polarización política. No sorprende que esto les esté pasando factura. Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades **informaron en 2023** que dos de cada cinco estudiantes de secundaria manifestaron sentir tristeza y desesperanza persistentes, y que las muertes por drogas, alcohol y suicidio aumentaron más del doble entre 2010 y 2017.

En este contexto, los jóvenes se incorporan al mercado laboral en medio de lo que el Foro Económico Mundial denomina la **Cuarta Revolución Industrial**, una economía que traspasa las fronteras entre los ámbitos biológico, físico y digital. Con **la IA, que acelera los cambios ocupacionales** en la economía, los jóvenes a menudo no saben cuáles son las habilidades duraderas que necesitan desarrollar. Y no solo se enfrentan a una economía en rápida evolución, sino que también arrancan la vida postsecundaria con más títulos pero menos experiencia práctica y conexiones sociales que sus pares adultos en su momento. Por consiguiente, tardan más en incorporarse al mercado laboral y tienen tasas de desempleo juvenil entre dos y cuatro veces más altas que las de sus pares mayores (**Mann et al., 2020** y **How Youth Explore, Experience**).

Estas brechas no solo afectan a los jóvenes involucrados, sino que podrían poner a los Estados Unidos en desventaja estratégica a nivel mundial. En áreas como la inteligencia artificial, la computación cuántica, los semiconductores y la biotecnología, las brechas entre Estados Unidos y otros países industrializados, como China, son tan grandes que los directivos de Aspen Strategy Group y la Federación de Científicos Estadounidenses las consideran un riesgo para la **seguridad nacional**. En pocas palabras, enfrentamos desafíos que repercuten en nuestros jóvenes como personas y como nación.

Enfoque

Esta monografía explora cómo Estados Unidos y otros cuatro países (Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Escocia) están trabajando para abordar estos desafíos mediante la creación de lo que se denomina **“career pathways”** en

¿En qué consisten los programas de desarrollo profesional en los EE. UU.?

Los programas de desarrollo profesional (*career pathways*) suelen comenzar en la preparatoria e implican una educación y capacitación rigurosa acorde a los intereses de los estudiantes y las necesidades de la economía local o regional. La capacitación suele incluir una combinación de orientación estudiantil, aprendizaje en el lugar de trabajo y acceso a formación postsecundaria, que incluye estudios universitarios, credenciales y prácticas profesionales.

Para consultar la definición federal completa, [haga clic aquí](#).

Para obtener un panorama general de los programas de desarrollo profesional a nivel mundial, escuche el podcast de

Andreas Schleicher, director de Educación y Competencias de la OCDE.



Estados Unidos (véase el recuadro), [Foundation Apprenticeships](#) en Escocia y [School-Based Apprenticeships and Traineeships](#) en Australia. Si bien los modelos difieren, a grandes rasgos, todos pretenden brindarles a los jóvenes experiencias significativas de aprendizaje en el lugar de trabajo que se ajusten a las necesidades de los sectores de alta demanda, así como acceso a formación postsecundaria mientras cursan la escuela secundaria. Estas oportunidades no solo conectan a los jóvenes con oportunidades profesionales, sino que también les ayudan a desarrollar las habilidades que necesitarán para prosperar en la vida. El presente documento contiene un resumen y una explicación más amplia de un [proyecto](#) de la OCDE sobre programas de desarrollo profesional. Este proyecto incluye un documento de trabajo (Herdman, Mann, Burke y Signoret, 2024) y una serie de blogs y podcasts sobre los cinco países analizados.

Resumen del estudio

Este es el primer estudio comparativo internacional sobre programas de desarrollo profesional. El proyecto incluyó visitas a 27 escuelas y entrevistas a 500 responsables políticos, profesionales y estudiantes de cinco países.

Entrevistados que participaron en este proyecto. Esta tabla resume los 500 entrevistados que participaron de este proyecto en los cinco países visitados.

Función/rol	Australia	Canadá	Nueva Zelanda	Escocia	Estados Unidos	Total
Responsables políticos (gobierno)	46	9	6	8	18	87
Profesionales (administradores/ educadores de escuelas y establecimientos de educación superior)	40	24	18	14	36	132
Estudiantes	25	52	36	46	101	260
Otros colaboradores (empleadores y colaboradores no gubernamentales)	4	0	1	6	10	21
Total	115	85	61	74	165	500

Fuente: Herdman et al. (2024), Tabla 2.

Estas entrevistas y visitas a las instalaciones se complementaron con una importante investigación documental realizada por miembros del equipo de la OCDE y Rodel, así como con encuestas a más de 100 participantes. Nuestros hallazgos se plasmaron en un documento de trabajo de la OCDE (Herdman, Mann, Burke y Signoret, 2024), junto con [blogs y podcasts](#) sobre cada uno de los países. Esta monografía sintetiza dichos hallazgos para los responsables políticos estadounidenses que quieran aprender de sus homólogos internacionales sobre cómo implementar programas de desarrollo profesional a gran escala.

¿Qué sabemos?

Esta idea no es nueva en los EE. UU. En Estados Unidos, los programas de estudio y trabajo (Co-Op), que combinan educación presencial con experiencia laboral práctica (normalmente remunerada), existen desde principios del siglo XX. Si bien son más frecuentes en educación superior, no tardaron en ofrecerse a estudiantes de secundaria, principalmente a través de centros de formación profesional. Desde la Ley Smith-Hughes de 1917, los programas de formación técnica y vocacional (CTE) han contado con el apoyo de leyes federales para su

implementación en nuestras escuelas integrales. Las características compartidas de los programas CTE incluyen el enfoque en la enseñanza de una habilidad técnica junto con las asignaturas académicas y un amplio uso del aprendizaje relacionado o basado en el trabajo. El apoyo a los CTE se sostuvo durante el siglo pasado mediante las Leyes de Educación Vocacional (1963 y 1968) y la Ley Carl D. Perkins de Educación Vocacional y Técnica de 1984, con sus posteriores reautorizaciones hasta 2018.

En la década de 1980, surgieron las *Career Academies* orientadas a la formación profesional dentro de las escuelas secundarias estadounidenses, y obtuvieron buenos resultados en poblaciones estudiantiles específicas (véanse MDRC [2015] y una revisión más exhaustiva en Herdman et al., 2024, pp. 16-20). Su matrícula actual es de más de un millón de estudiantes.

En este mismo período, tomaba fuerza la "inscripción simultánea" (*dual enrollment*), o la obtención de créditos universitarios durante la secundaria. Según Kelly Field (*Education Next*, 2020), las investigaciones sobre la inscripción simultánea sugieren que la posibilidad de completar un curso universitario durante la secundaria mejora el índice de estudiantes que completan sus estudios universitarios; otros cuestionan su rigor. Dicho esto, tal combinación de aprendizaje basado en el trabajo y acceso a la universidad parece ser más frecuente en EE. UU. que en los otros cuatro países que visité.

Una combinación de las academias profesionales y la inscripción simultánea se puede encontrar en la iniciativa de CTE con apoyo federal llamada "Tech Prep". Este programa, que comenzó a principios de la década de 1980, vinculó la educación secundaria con los dos primeros años de la universidad y ayudó a sentar las bases para las preparatorias "Early College" (ECHS) y modelos como Pathways in Technology Early College High Schools (P-TECH), que surgió en Nueva York en 2011. P-TECH combina la educación secundaria con un título intermedio y una experiencia significativa de aprendizaje en el ámbito laboral (Atchison et al., 2019).

Estas diversas iteraciones de CTE están en el ADN de los enfoques que observamos hoy en día. Estas iniciativas relativamente pequeñas, dirigidas a poblaciones estudiantiles específicas, están expandiéndose e influyendo en las experiencias educativas de todos los estudiantes en varios distritos y estados. CTE sirve como término general para una serie de iniciativas diseñadas para alinear mejor las experiencias educativas con las necesidades del mercado laboral. Como mínimo, abarca programas de estudio que incluyen al menos dos cursos en un sector determinado, junto con experiencias de aprendizaje en el ámbito laboral. Cada rincón de Estados Unidos ya cuenta con alguna versión de los programas CTE. En 2017, el 98 % de los distritos escolares de EE. UU. ofrecían programas CTE en la escuela secundaria, y el 83 % de esos distritos ofrecían dichos programas en escuelas secundarias integrales de educación general (NCES, 2018).

Dada su larga trayectoria, ¿a qué se debe este renovado interés en los programas de desarrollo profesional en la última década?

El nuevo interés en los programas de desarrollo profesional es diferente. Los responsables políticos de los cinco países compartieron varias razones por las que sus estados o países estaban intensificando sus esfuerzos en estos programas durante la última década. Tras la crisis económica mundial (2007-2009), los líderes políticos observaron un aumento repentino del desempleo juvenil y comenzaron a explorar qué estaban haciendo

¿Por qué los responsables políticos están invirtiendo más en los programas de desarrollo profesional en esta última década? Para obtener más información, [ingrese aquí](#).

(Herdman et al., 2024).

diferente países como Suiza, que presentaban bajas tasas de desempleo juvenil. (Por ejemplo, antes y después de la Gran Recesión, el desempleo juvenil en EE. UU. pasó del 11.5 % al 19 %, mientras que en Suiza apenas se movió del 7 % al 8 %). En EE. UU., investigadores de Georgetown University proyectaban que el 72 % de los "buenos empleos" requerirían al menos cierta educación y formación posterior a la secundaria para 2031. Por lo tanto, para algunos responsables políticos, los programas de desarrollo profesional eran otra forma, a menudo más atractiva, de que los jóvenes obtuvieran la formación y educación necesarias para tener éxito después de la secundaria.

En Canadá, Angie Calleberg, directora ejecutiva de Desarrollo y Evaluación de Planes de Estudio de Columbia Británica, notó una posible discordancia entre lo que se estaba enseñando y lo que sus estudiantes necesitarían en una economía global en constante evolución. Angie planteó:

” *Columbia Británica ya figuraba como una jurisdicción de alto desempeño a nivel internacional, pero a pesar de que a nuestros jóvenes les estaba yendo bien en ese momento (...), ¿qué tan bien los estábamos preparando para un futuro tan incierto, un futuro que ni siquiera podíamos imaginar?*”

(Entrevista, febrero de 2024)

La idea de la necesidad de adaptar la enseñanza para mantenerse al día con el futuro del trabajo se hizo eco en la [Evaluación de Shergold \(2020\)](#) en Australia:

” *El mundo al que están entrando los jóvenes está cambiando drástica y rápidamente en cuanto a las habilidades y capacidades requeridas para las ocupaciones y los desafíos del futuro. Una cuarta revolución industrial está en marcha a medida que observamos cómo los avances tecnológicos borran las fronteras entre lo físico, lo digital y lo biológico. Es probable que los empleos, incluidos oficios y profesiones, cambien profundamente. Algunos desaparecerán. Otros surgirán.*”

Explorar y experimentar profesiones durante la educación escolar ayuda en la edad adulta.

Junto con el reconocimiento de que los programas de desarrollo profesional podrían ser útiles para todos los estudiantes y en todas las opciones profesionales, hay cada vez más evidencia de que la idea "funciona": que las experiencias de preparación profesional en la escuela secundaria pueden generar beneficios a largo plazo en la edad adulta.

Según investigaciones realizadas en varios países, las actividades de desarrollo profesional durante la escuela secundaria, incluida la exploración de carreras profesionales, las prácticas profesionales y los programas CTE más intensivos, pueden conducir a mejores resultados académicos y económicos para los estudiantes: mayores tasas de participación estudiantil, graduación de la escuela secundaria en el plazo previsto, mayores ingresos laborales y una inscripción más frecuente en el sistema de educación superior (Covacevich et al., 2021, y Herdman et al., 2024, pp. 23-26).

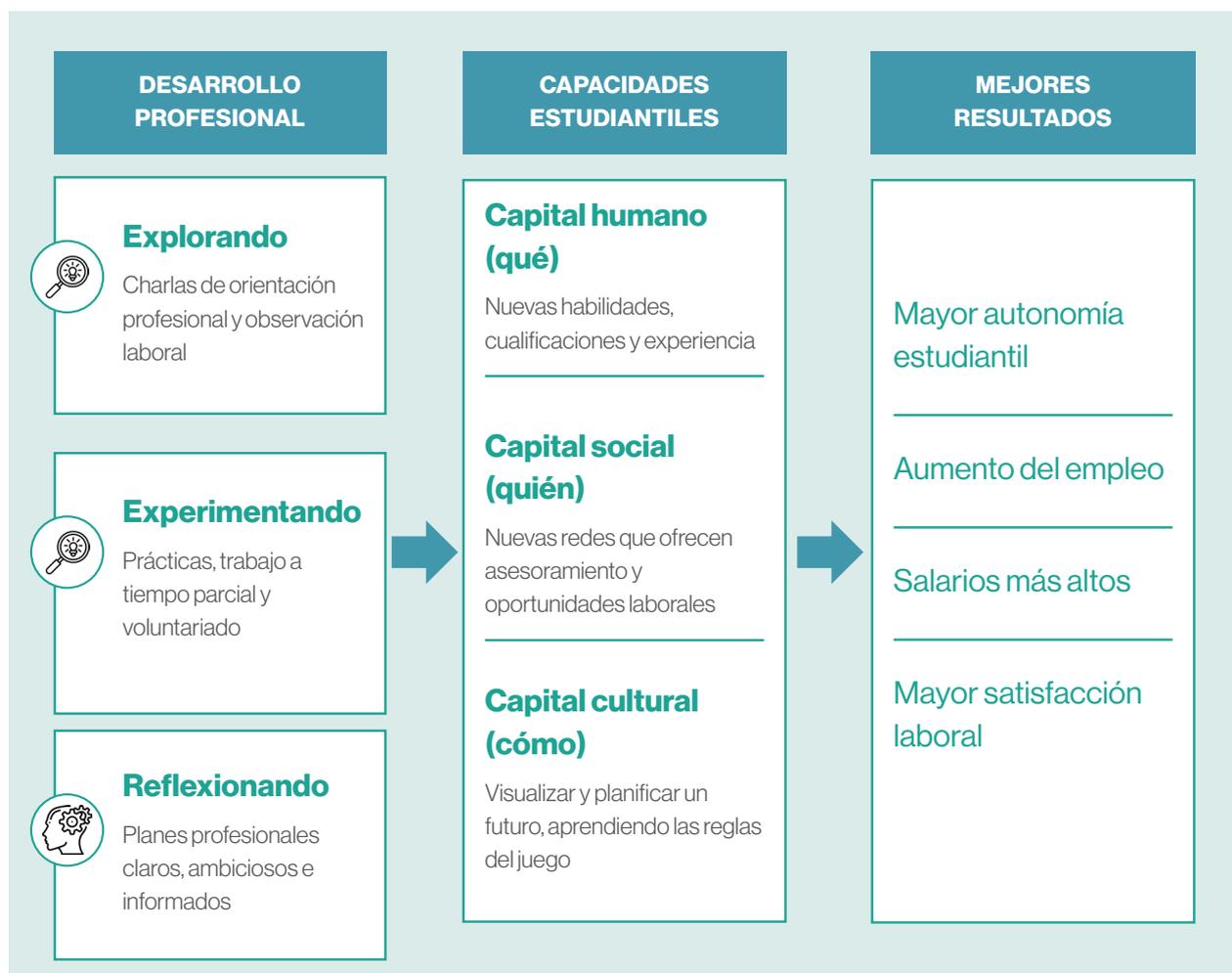
Angie Calleberg

Directora ejecutiva de Desarrollo y Evaluación de Planes de Estudio de Columbia Británica

Para obtener más información sobre el enfoque de Canadá, [escuche este podcast.](#)



¿Por qué funciona esto? La lógica detrás de estos hallazgos es sencilla. Cuando los educadores y empleadores ayudan a los jóvenes a explorar y experimentar el mundo al que están a punto de ingresar (no solo *qué* quieren ser, sino *quiénes* quieren ser), comienzan a desarrollar tres “capitales”: capital humano (habilidades concretas), capital social¹ (redes y mentores) y capital cultural (sabiduría para desenvolverse en situaciones nuevas).



Fuente: Adaptado de Herdman, Mann, Burke y Signoret, 2024

Los países abordan la preparación profesional en un espectro continuo.

Responsables políticos de todo el mundo abordan el desarrollo de sistemas educativos públicos para ayudar a los jóvenes a afrontar la vida después de la secundaria, de maneras que se ajusten a su contexto. Estos enfoques se encuentran en diferentes puntos de un espectro continuo, en el que los "países de educación general", como Estados Unidos y los países de la Commonwealth analizados en este estudio, que tienen menos del 25 % de sus estudiantes en programas de educación y formación profesional (EFP), se ubican a la izquierda, y los "países con programas de aprendizaje", como Suiza y Alemania, que tienen un 50 % o más de sus estudiantes en programas de EFP, se ubican a la derecha.

¹ Para obtener una explicación más detallada del "capital social", véase Raj Chetty et al., 2022.

Espectro de programas de desarrollo profesional. Este gráfico resume el enfoque de cada país respecto de la educación y formación profesional en la escuela secundaria superior o preparatoria. (Los cinco países del estudio de Herdman et al., 2024 aparecen en negrita). Los países se organizan por porcentaje promedio de estudiantes que participan en educación y formación profesional, desde un porcentaje "pequeño" (menos del 25 %) a la izquierda, hasta un porcentaje "grande" (50 % o más) a la derecha.



Pequeño (menos del 25 %)	Mediano (24 a 49 %)	Grande (50 % o más)
Australia, Canadá, Irlanda, Nueva Zelanda, Estados Unidos , Corea, Lituania, Brasil, Dinamarca, Islandia, Japón, España	Reino Unido, Bulgaria, Chile, Colombia, Costa Rica, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Israel, Letonia, México, Noruega, Portugal, Suecia, Turquía	Austria, Bélgica, Croacia, Chequia, Hungría, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia, Suiza

Fuente: Esta tabla es una adaptación de la información presentada en la publicación de la OCDE titulada *Spotlight on Vocational Education and Training: Findings from Education at a Glance 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/acff263d-en>.

Por un lado, en los "países con programas de aprendizaje" (a la derecha en el gráfico anterior), como Alemania y Suiza, alrededor del 70 % de los estudiantes comienzan a elegir su profesión desde los 14 años, y los líderes de las diferentes industrias, los directivos de educación superior y las autoridades educativas de los niveles K-12 han establecido unas 300 opciones para que, al cumplir los 18 años, la mayoría de los estudiantes estén listos para iniciar su trayectoria profesional en serio (para obtener más información sobre el sistema suizo de educación dual, [ingrese aquí](#)). Si bien los estudiantes tienen una exposición laboral significativa a una edad relativamente temprana, esta "doble vía" no los limita a una sola opción, sino que les da la capacidad de alternar a voluntad entre la formación académica y la vocacional.

En el otro extremo del espectro, en los países considerados de "educación general" (a la izquierda en la figura anterior), incluidos los cinco países de este estudio, los estudiantes tienden a tomar decisiones de educación superior o laborales más adelante en sus vidas, entre los 16 y 18 años, aproximadamente. Menos del 25 % realiza prácticas profesionales (en EE. UU., el porcentaje es inferior al 20 % y en el Reino Unido, cercano al 25 %), y en EE. UU., alrededor del 62 % de los estudiantes de último año de secundaria se inscriben en una carrera de dos o cuatro años. (Fuente, NCES, 2024)

Al explicar el término "competencia cultural", **Glen Denham**, el primer director maorí de Wellington College en los 150 años de historia de la institución, afirma: "Queremos enseñarles a nuestros jóvenes a tener éxito en el mundo. Para nuestros chicos maoríes y originarios de las Islas del Pacífico, eso podría significar aprender a comer sándwiches tradicionales a la hora del té. Queremos que se sientan como pez en el agua en cualquier contexto y no se sientan impostores por el color de su piel".

[Escuche el podcast completo aquí.](#)



Hay una tendencia hacia la integración del conocimiento y la práctica.

Al momento de este estudio, cada uno de los países analizados se encontraba en el proceso de incorporar en sus aulas más experiencias reales relacionadas con el desarrollo profesional. Si bien no es probable que estos cinco países tengan al 70 % de sus estudiantes en programas de aprendizaje en el corto plazo, en la zona media del espectro sí parece haber una tendencia general hacia una mayor combinación entre la formación académica y el aprendizaje en el lugar de trabajo. Anthony Mackay, vicerrector de Swinburne University en Melbourne y copresidente del Centro Nacional de Educación y Economía (NCEE) de EE. UU., lo expresó de esta manera:

” *En Australia, es recurrente el tema de los empleos y las habilidades. Nos comprometemos a crear una fuerza laboral que se ajuste a nuestras necesidades en un*

mundo de IA, [pero] no se trata solo de empleos y trabajo. También significa prosperar como seres humanos... En este momento, pareciéramos estar de acuerdo en que tenemos esta falsa separación entre el conocimiento y la práctica. Necesitamos integrar todo este aprendizaje de una manera que ayude a los jóvenes a pensar en su futuro y su autonomía. A no distraerse con definiciones limitadas de éxito, sino a pensar en el tipo de trabajo y vida que valorarán para su propio bienestar. Y eso es lo que estamos viendo. Necesitamos abrir múltiples caminos que conecten a los jóvenes con sus pasiones... y darles un verdadero sentido de orientación para que hagan el aporte que ellos quieran. No solo se trata de que piensen en sí mismos, sino también que piensen en los demás y en el planeta".

(Entrevista, junio de 2023)

Si bien el modelo de los programas de aprendizaje es admirable en muchos sentidos y existe un deseo cada vez mayor de expandir los programas de aprendizaje en los EE. UU., un cambio radical hacia un modelo como el de Suiza es poco realista y, quizás, poco aconsejable. En primer lugar, países como EE. UU. han establecido programas de aprendizaje en alrededor de una decena de industrias y en la construcción, mientras que Suiza cuenta con más de 300 programas de aprendizaje consolidados que van desde oficios hasta finanzas.

En segundo lugar, es probable que a los padres estadounidenses no les convenza mucho que sus hijos se comprometan con una trayectoria profesional desde los 14 años. Quizás algunos lo hagan, pero no funcionaría a gran escala. En relación con esto, los padres podrían cuestionar que se agrupe a los estudiantes por ocupación desde tan temprano y de manera tan tajante; por ejemplo, cursos exclusivos para futuros soldadores o futuros profesionales de la salud. La diversidad cultural de Estados Unidos se nutre de las escuelas en las que los estudiantes que representan diferentes grupos étnicos, estilos de aprendizaje y perspectivas pueden aprender unos de otros.

Y en tercer lugar, también hay evidencia de que la formación general tiene ciertas ventajas por sobre el modelo de aprendizaje profesional en el largo plazo. Hanushek et al. (2017) estudiaron los logros en la vida de quienes siguieron una formación profesional y los que recibieron una educación general en 11 países y concluyeron que, si bien los estudiantes de educación general suelen tardar más en incorporarse al mercado laboral y ganar buenos sueldos que quienes se orientan más a una trayectoria profesional, en el largo plazo (a los 49 años en promedio), tienden a alcanzar y, a menudo, superar a sus contrapartes en términos de resultados laborales e ingresos a lo largo de su vida. Su investigación también planteó el interrogante de si especializarse a una edad más temprana podría preparar bien a los jóvenes para el ingreso inmediato a un sector pero limitar su capacidad de adaptación si su trabajo cambia o desaparece.



Para conocer las experiencias de **Anthony Mackay** y otros responsables políticos, educadores y estudiantes australianos con programas de desarrollo profesional, [haga clic aquí](#).

10 lecciones aprendidas

Para una exploración más profunda de ocho casos de estudio en estos cinco países, consulte las páginas 35 a 63 de Herdman et al. (2024).

[Haga clic aquí.](#)

Cada uno de estos cinco países estaba explorando enfoques que pueden orientar nuestro apoyo y educación a los jóvenes de todo el país. El desafío para los responsables políticos es cómo replantearse la infraestructura y las políticas que se necesitan para ofrecer este tipo de experiencias a gran escala y descompartimentar el modelo actual de enseñanza, empleo y educación superior. Esto les permitirá a los jóvenes salirse de las vías preestablecidas de nuestro sistema de educación tradicional y ayudar a diseñar una experiencia educativa que tenga sentido para ellos.

A continuación, se presentan algunas lecciones aprendidas de cinco países (Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Escocia y Estados Unidos) sobre cómo diseñar e implementar nuevos enfoques para la transición de la secundaria a la siguiente etapa de la vida de un joven. Estos esfuerzos son relativamente nuevos y pequeños: en la mayoría de los casos, no llevan más de una década y apenas alcanzan a un 10 % de los estudiantes. Sin embargo, se espera que impulsen iniciativas que puedan mejorar la calidad y la profundidad de nuestro trabajo en EE. UU.

Diseño: Cinco lecciones aprendidas



1 Comenzar antes.

Si bien gran parte del trabajo en las jurisdicciones analizadas se centró en la educación secundaria superior, o preparatoria, se reconoció cada vez más que la preparación profesional debía comenzar antes. En Delaware, tras analizar la disparidad en los datos sobre el índice de estudiantes que completan los programas de desarrollo profesional (véase [Scaling Opportunity, Bellwether, 2023](#)), los responsables políticos determinaron que los estudiantes no estaban preparados para tomar decisiones informadas a los 15 años y necesitaban empezar a explorar sus opciones en los grados intermedios (de 11 a 14 años). Rodel trabajó con fundaciones nacionales, estudiantes y colaboradores estatales y locales para definir lo que se considera un estudiante "preparado para la secundaria". A partir de esto, se lanzó en 2023 y 2024 un programa piloto dirigido a unos 5,500 estudiantes de nivel intermedio en 10 escuelas. A ese programa piloto se sumaron otras tres escuelas y ahora beneficia a 8,100 estudiantes. Según los cálculos, para 2030 se ofrecerá a los 30,000 alumnos de escuela intermedia de todo el estado. (Delaware no es el único estado que está haciendo este cambio; véase el estudio "[Extending the Runway](#)", ESG, 2024).

Paralelamente, Delaware desarrolló estándares estatales de aprendizaje socioemocional para niños desde preescolar hasta el 12.º grado en respuesta a la preocupación por la falta de habilidades de comunicación, pensamiento crítico y resolución de problemas de los nuevos solicitantes de empleo² (lo que algunos llaman [aprendizaje socioemocional](#) y otros, [habilidades duraderas](#)). Más adelante, en 2022, se integraron en los estándares de desarrollo profesional y laboral (para obtener más información, véase [este caso de estudio de CASEL de 2022](#)).

Para escuchar a alumnos de escuelas intermedias hablar de su experiencia con programas de desarrollo profesional en Delaware, [haga clic aquí.](#)

² Véase, por ejemplo, [esta encuesta de 2022](#) a 350 empleadores de Delaware.

Un enfoque aún más integral para comenzar antes se puede encontrar en Columbia Británica, Canadá. En 1989, las autoridades provinciales plantearon la idea de que, para ser un "ciudadano educado" en esta economía global, los estudiantes debían ser competentes en tres áreas: desarrollo intelectual, aprendizaje socioemocional y preparación profesional. El trabajo en las tres competencias comienza en el preescolar y termina en el 12.º grado con un curso de dos semestres sobre la preparación de los estudiantes para sus carreras profesionales y la vida. Este curso incluye contenidos básicos de finanzas y un proyecto de tipo "tesis final" que engloba lo que los estudiantes han aprendido y dónde buscan para comenzar. Bonnie Alexander, coordinadora de educación vocacional del distrito escolar de Victoria, comenta que su trabajo con docentes pretende integrar contenidos prácticos de preparación profesional en el plan de estudios para "darle vida". Subraya la importancia de empezar temprano para ayudar a los jóvenes a comprender "quiénes" quieren ser, más que "qué" quieren ser, y explica:

” Sabemos que los niños, desde los siete años, empiezan a hacer suposiciones sobre su idoneidad para el trabajo. Por lo tanto, todos los programas que dirijo buscan romper esa tendencia, ya que queremos que los estudiantes se conozcan a sí mismos y exploren una amplia gama de carreras profesionales para mejorar su transición después de la secundaria”.

(Entrevista, febrero de 2024)



2 Aprovechar la iniciativa estudiantil.

Desde Edimburgo hasta El Paso, los estudiantes mostraron entusiasmo al contarme de sus experiencias de aprendizaje en el trabajo en comparación con su experiencia típica en el aula. Una estudiante de Columbia Británica describió la diferencia entre sus prácticas y el trabajo en clase tradicional de esta manera:

” En mis prácticas, aprendes [...] sobre ti misma porque estás probando cosas que nunca antes habías probado y tienes que descubrir qué te gusta y qué no, y tienes que ser la persona indicada para hacerlas. En la preparatoria [...] te dan lo que necesitas, lo haces, te dicen qué tal te fue y pasas a otra cosa”.

(Entrevista grupal, estudiantes de inscripción simultánea de Camosun College, diciembre de 2023).

Lo mismo pasó cuando hablé con un estudiante de CAST en El Paso, Texas, que contó con orgullo del auto eléctrico a escala real que construyó y conduce, y las lecciones que aprendió sobre el trabajo en equipo durante sus prácticas en la división de vehículos eléctricos de Nissan. O la joven de Westlake Girls School en Auckland, Nueva Zelanda, que estaba ansiosa por explicar cómo ella y su equipo lograron aplicar sus conocimientos de realidad virtual y aumentada para fomentar la comprensión de "enfermedades invisibles" como los problemas de salud mental en su comunidad. Y una joven de Aberdeen, Escocia, que ahora ejerce como enfermera, explicó cómo las estrategias para calmar a niños alterados que adquirió

Beth Henderson

Especialista en Aprendizaje, Unidad de Habilidades Esenciales y Diseño Universal para el Aprendizaje, Ministerio de Educación de Nuevo Brunswick.

Para obtener más información sobre el programa ESAP, consulte este blog sobre el enfoque canadiense respecto de los programas de desarrollo profesional.

[Haga clic aquí.](#)



como aprendiz ([Foundation Apprentice](#)) en un centro de aprendizaje temprano aún se aplican a su trabajo diario en el sector de salud. Todas las escuelas que visité en los cinco países estaban llenas de ejemplos similares.

Los estudiantes no solo consideraban que era importante tener experiencias que impulsaran su aprendizaje y fueran más atractivas, sino que también demostraban querer una mayor autonomía en su trayectoria de aprendizaje. Esto fue más evidente en el programa Essential Skills Achievement Pathways ([ESAP](#)) de Nuevo Brunswick, Canadá. En esencia, si bien los estudiantes deben completar requisitos básicos, tienen bastante libertad y apoyo para explorar sus intereses profesionales. Beth Henderson, especialista en aprendizaje del ESAP, explicó la transición de su provincia:

” Hemos tenido un programa de preparatoria de 20 créditos durante 30 años. Así que, hace seis años, lanzamos Essential Skills Achievement Pathways, que representó un cambio radical frente a la rigidez del programa estándar. Lo que permitía Essential Skills era un aprendizaje basado en habilidades y experiencias. Todos los demás cursos se convirtieron en un menú de opciones que [los estudiantes] podrían elegir según su trayectoria particular. Al cabo de unos años, la gente empezó a decir: "¡Vaya! Pensábamos que esto iba a ser muy difícil, pero ha sido todo lo contrario".

(Entrevista, febrero de 2024)

Si bien explorar una de las 75 opciones del programa ESAP requiere cierto esfuerzo, los estudiantes lo encontraron más atractivo y relevante porque se basaba en sus intereses. Un estudiante describió la posibilidad de explorar opciones profesionales desde antes de graduarse de la escuela secundaria:

” Empecé con soldadura –me gustaba mucho–, y un día estaba trabajando debajo del coche de un amigo y me estaba asfixiando con los gases. Entonces me di cuenta de que me gusta la soldadura como pasatiempo, pero no como carrera. Quería hacer algo relacionado con el medio ambiente, así que conseguí unas prácticas en ciencias forestales y acabo de entrar en el Maritime Forestry College".

(Entrevista grupal, febrero de 2024)

En síntesis, los jóvenes con los que hablé ansiaban una mayor autonomía: más control sobre qué, cuándo, dónde y cómo aprendían. El desafío de diseño que enfrentan los responsables políticos es cuánta flexibilidad deben ofrecer. ¿Qué contenidos básicos deben aprender todos los estudiantes y qué se puede dejar a criterio de los alumnos?

Esta conversación sobre flexibilizar el régimen de clases tradicional ya se está dando en los Estados Unidos. Desde 1906, la educación estadounidense se ha basado mayormente en "unidades Carnegie", o un conjunto estandarizado de horas de crédito en áreas temáticas fundamentales como lengua, matemáticas y ciencias. [En palabras de Tim Knowles](#), presidente de la Carnegie Foundation: "Es hora de dejar la unidad Carnegie y rediseñarla para un mundo que es bastante diferente más de un siglo después. Nuestros amigos del norte podrían ofrecer algunas ideas sobre cómo lograr esta transición".



3 Diseñar un sistema "sin puertas equivocadas".

Durante décadas, la educación general y la formación profesional han convivido en gran medida en compartimientos estancos y han creado un sistema de dos niveles: el primero asociado a empleos de "cuello blanco" mejor remunerados, y el segundo vinculado a empleos de "cuello azul" y salarios más bajos. Tradicionalmente, dado que muchas instituciones de educación superior no reconocían el aprendizaje aplicado en sus procesos de admisión, los padres y estudiantes que cursaban estudios superiores no veían ningún beneficio en el aprendizaje basado en el lugar de trabajo.

Esta bifurcación está comenzando a reducirse gracias a que los responsables políticos y los padres comienzan a reconocer los beneficios de ambas ramas. Por ejemplo, en 2023, el gobierno de Victoria, en Australia, reemplazó el Certificado Victoriano de Aprendizaje Aplicado (VCAL), que acreditaba a quienes seguían una formación profesional, por el título final de todos los demás estudiantes de secundaria en Victoria, el Certificado de Educación Vocacional (VCE). Si bien los estudiantes de formación profesional podían añadir una especialización vocacional a su VCE, su título sería equivalente, y no inferior, al de sus compañeros.

Para que este esfuerzo hacia una "valoración equitativa" cobrara fuerza entre los estudiantes de secundaria y sus padres, era importante que las instituciones de educación superior hicieran lo mismo. En Australia, [Pascale Quester](#), vicerrectora y presidenta de la Swinburne University of Technology, me expresó el entusiasmo de su universidad al ver postulantes con una sólida formación académica y experiencia práctica a través del programa [School-Based Apprenticeships and Traineeships](#).

Observamos un cambio similar en Escocia. Cuando se lanzó el programa [Foundation Apprenticeships](#) (FA) para ofrecer a las escuelas secundarias experiencias de aprendizaje basadas en el lugar de trabajo en sectores de alta demanda como salud o ingeniería, Graeme Hendry, coordinador de participación gubernamental, parlamentaria y de partes interesadas de Skills Development Scotland (SDS), explicó que, al principio, los FA no se computaban para los cuatro o cinco "Highers" o exámenes finales necesarios para cursar estudios superiores. En los últimos años, SDS ha trabajado para garantizar que los FA se tengan en cuenta para la admisión a establecimientos de educación superior, y las universidades están creando acuerdos de articulación que permiten a los estudiantes elegir diferentes formaciones académicas y profesionales. Según explica un docente de Robert Gordon University en Aberdeen: "El objetivo de nuestro sistema es que no haya puertas equivocadas". Esto significa que, si un estudiante llega a la universidad con una especialización de FA en ingeniería y desea hacer un doctorado o un programa de aprendizaje de posgrado (Graduate Apprenticeship), el sistema debe ser lo suficientemente flexible como para que el estudiante pueda elegir otro camino durante el proceso y no tenga que retrasar sus objetivos profesionales por empezar de cero.

A medida que el mercado laboral estadounidense evoluciona y los jóvenes [se replantean sus opciones de educación superior](#), la posibilidad de ampliar las oportunidades de títulos aplicados, certificaciones y vías flexibles de acceso a la educación superior y dentro de ella se ajusta tanto a las necesidades del mercado laboral como a las prioridades de la próxima generación.



4 Maximizar el acceso.

Uno de los desafíos de crear conexiones fluidas que les permitan a todos los estudiantes aprovechar los cursos de inscripción simultánea o las experiencias significativas de aprendizaje en el lugar de trabajo es el acceso desigual.

En cualquier tipo de distrito, ya sea urbano o suburbano, el transporte y el acceso a empleadores pueden ser un

Graeme Hendry

Coordinador de participación gubernamental, parlamentaria y de partes interesadas de Escocia.

Para obtener más información sobre el programa Foundation Apprenticeships de Escocia, [consulte este blog](#).

[Haga clic aquí para escuchar el podcast.](#)



problema. En EE. UU., donde aproximadamente el 42 % de los distritos escolares se consideran rurales ([Gutiérrez y Terrones, 2023](#)), el acceso a experiencias sólidas de aprendizaje en el lugar de trabajo puede ser particularmente problemático.

La mayoría de los distritos que visité recurrían a diversas herramientas tecnológicas para superar este desafío. Por supuesto, los cursos en línea ahora son comunes, y las escuelas utilizan cada vez más la inteligencia artificial y la realidad virtual para simular experiencias laborales. Por ejemplo, en San Antonio, Texas, vi a estudiantes realizar autopsias virtuales en programas de atención médica; y en Nuevo Brunswick los estudiantes pueden explorar en línea diferentes carreras de alta demanda, desde construcción hasta ciberseguridad, a través de la iniciativa [Future Skills Centre](#).

Además de aprovechar la tecnología, algunos distritos del sur de Texas están colaborando a través de la organización [The Rural Schools Innovation Zone](#) (RSIZ). Visité cinco distritos rurales en las afueras de El Paso que cooperan para ofrecer opciones de desarrollo profesional en áreas que van desde el sector de salud hasta oficios especializados. No habría suficientes estudiantes ni fondos para justificar la creación de múltiples programas de desarrollo profesional en ninguna de esas preparatorias. Así, cada uno de los cinco distritos participantes "se hizo cargo" del desarrollo de una opción específica, y los estudiantes de los cuatro distritos vecinos viajaban a la academia de su elección. Si bien los estudiantes participantes deben levantarse muy temprano para viajar en autobús dos veces por semana, el sistema está funcionando, cuenta el director ejecutivo de RSIZ, Michael Gonzalez:

” *Con cualquier vara que se lo mida, el desempeño de nuestras cinco preparatorias ha pasado de ser uno de los más bajos a estar entre los más altos. Tres de nuestras escuelas tenían una calificación "F" antes de RSIZ y ahora las tres tienen una calificación "B"; el 98 % de nuestros estudiantes cumplen con los requisitos estatales de preparación universitaria, profesional y militar; y la obtención de credenciales basadas en industrias se ha cuadruplicado en los últimos cinco años.*

[Noviembre de 2023]

Con la reciente aprobación de una ley en Texas que incentiva colaboraciones similares (véase la legislación del programa Rural Pathway Excellence Partnership [[R-PEP](#)]), está aumentando la cantidad de "zonas de innovación de escuelas rurales" en todo el estado.

En Columbia Británica, cinco distritos crearon una alianza denominada South Island Partnership (SIP) en torno a un centro de educación superior compartido: [Camosun College](#) (más información [aquí](#)). Al trabajar juntas, las cinco escuelas pueden identificar suficientes estudiantes como para completar cursos de inscripción simultánea; algo que no podrían lograr por sí solas. Los estudiantes no solo obtienen una ventaja inicial en créditos universitarios, sino que, mientras aún cursan la secundaria, pueden comenzar su aprendizaje con empleadores para obtener una certificación "Red Seal" (Sello Rojo) como oficiales cualificados. Nicola Priestley, quien trabaja en comisión de servicio desde uno de esos cinco distritos y se desempeña como directora del SIP, comenta que la alianza permite ahorrar costos y crea un espíritu de comunidad:

Michael Gonzalez

Director ejecutivo de The Rural Schools Innovation Zone

Para obtener más información sobre The Rural Schools Innovation Zone y las experiencias con los programas de desarrollo profesional en Texas y Delaware, [escuche este podcast](#).



” Como alianza, podemos distribuir no solo los gastos, sino también la disponibilidad de plazas [...] Un distrito particular no es responsable de cubrir una cohorte de 24 plazas; cada uno solo necesita encontrar cinco [...] Con el aporte de todas las partes, se incrementan mucho el acceso y las oportunidades para proyectos más grandes. Además, hay una comunicación constante por fuera de la SIP; ese sentimiento de comunidad es realmente mágico”.

Tiene sentido que debamos ser más inteligentes y aprovechar la tecnología o las colaboraciones regionales para mejorar el acceso de forma más eficaz. Conforme sigue evolucionando el mercado laboral estadounidense, también evolucionan las opiniones de los jóvenes sobre la educación que desean y necesitan después de la secundaria (véase la investigación de la [ECMC Foundation](#) sobre la percepción de la Generación Z con respecto a los títulos de cuatro años). En este contexto, la posibilidad de ampliar las oportunidades de títulos aplicados, certificaciones y vías flexibles de acceso a la educación superior y dentro de ella se ajusta tanto a las necesidades del mercado laboral como a las prioridades de la próxima generación.



5 Centrarse en la equidad.

Un aspecto clave de cualquier iniciativa nueva es garantizar que beneficie a todos los estudiantes, especialmente a los más necesitados. Si los programas de desarrollo profesional funcionan bien, deberían permitirle a cada estudiante explotar todo su potencial. No obstante, si no se satisfacen adecuadamente las diversas necesidades de los estudiantes, los programas pueden exacerbar las desigualdades sociales en lugar de mitigarlas. Esto representó un desafío en las jurisdicciones estudiadas.

Si bien hay un margen de crecimiento significativo, observé esfuerzos por abordar la equidad en las visitas escolares en los cinco países. En Nueva Zelanda, para abordar la subrepresentación de las mujeres en las ciencias, la Westlake Girls School ha desarrollado un inspirador programa de ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas (STEAM). En Columbia Británica, me enteré de la existencia de [Pathways for Life Learning and Work](#), un programa de siete semanas para estudiantes con diferencias físicas y mentales. Y en Nueva Gales del Sur, Australia, mujeres jóvenes participan en un [programa de "degustación"](#) que las anima a explorar oficios especializados. Sin embargo, con la excepción del programa [Head Start](#) (descrito anteriormente) en Victoria, Australia, que destina más de 100 empleados en todo el estado para apoyar a los estudiantes en sus programas de aprendizaje y prácticas profesionales, la mayoría de estos esfuerzos no eran sistémicos sino para sectores específicos.

En síntesis, diseñar para la equidad se presentó como una oportunidad para el crecimiento general. En el futuro, las jurisdicciones deberían considerar lo siguiente:

- desarrollar los sistemas de datos necesarios para monitorear no solo la participación, sino también los índices de finalización de los estudios en todos los grupos demográficos;
- destinar apoyos específicos a subgrupos según raza, género, ingresos y capacidades, y luego ampliar esos esfuerzos con financiación pública continua;
- incrementar apoyos de orientación para garantizar que todos los estudiantes puedan acceder a oportunidades de aprendizaje basado en el trabajo e inscripción simultánea.

Implementación: Cinco lecciones aprendidas



6 Proponer una visión común convincente.

Los marcos de las políticas y la implementación de los programas de desarrollo se encuentran en el nexo de la educación, el desarrollo de la fuerza laboral, el crecimiento económico estratégico y la equidad social. Con la intersección de todas estas perspectivas, es importante lograr cierto nivel de consenso. Los sistemas públicos a gran escala son difíciles de mover, en parte porque muchos de los actores involucrados en su funcionamiento pueden impedir la innovación. Un líder estatal dinámico puede tener una idea bien documentada, pero si no consigue la aceptación de las juntas de los distritos escolares, los sindicatos de docentes, los padres y los estudiantes, es poco probable que la idea se materialice. De la misma manera, la educación pública es inherentemente política (en parte debido a la gran proporción que representa de los presupuestos locales y estatales), por lo que incluso las ideas sólidas no prosperarán sin apoyo político. Angie Calleberg, de Columbia Británica, explicó así la importancia de escuchar para conseguir aceptación:

“ *El cambio transformador aquí se produjo gracias a un proceso abierto y transparente. Es absolutamente esencial que se incorporen todas las perspectivas que quieran tener voz. [Además,] comenzar con una base de investigación sólida es fundamental para que los gobiernos puedan colaborar con sus autoridades políticas en un enfoque de cambio sistémico”.*

(Entrevista, febrero de 2024)

No sorprende que, en todas las jurisdicciones que avanzaban hacia un cambio a gran escala, las autoridades regionales, estatales y nacionales hayan trabajado juntas para generar consenso en torno a un conjunto de enfoques basados en la investigación, que luego se examinaron y modificaron sobre la base de varias rondas de amplia participación pública. Para impulsar este trabajo, los responsables políticos y los profesionales publicaron estudios sobre lo que está funcionando e involucraron a líderes de todos los ámbitos a fin de crear un "norte" creíble para la implementación del nuevo enfoque. Desde los análisis de [Firth \(2020\)](#) y [Shergold \(2020\)](#) en Australia hasta el análisis de [Wood \(2014\)](#) en Escocia, y el plan [Equidad y Excelencia Estudiantil 2035](#) y el [Plan Estratégico de Desarrollo Profesional \(2017\)](#) de Delaware, vimos un documento marco que sirvió de inspiración para una mayor inversión, colaboración e innovación.

En resumen, a medida que las jurisdicciones consideran la posibilidad de implementar programas de desarrollo profesional a gran escala, es importante invertir en estudios serios y un proceso transparente de participación comunitaria para crear las condiciones necesarias y catalizar un cambio transformador.



7 Invertir en la gestión del cambio.

En los cinco países visitados, escuchamos a los directores y docentes de escuelas afirmar básicamente lo siguiente:

“ *Apoyo la visión del informe. He visto que beneficia a los estudiantes. Pero los padres no ven cómo el tiempo fuera del aula dedicado a prácticas en el lugar de trabajo ayudará a sus hijos a ingresar a la universidad, y a mí personal y a mí nos evalúan en función del rendimiento académico. En resumen, nuestros incentivos, horarios y fondos no permiten hacer nada diferente, y me falta personal. Por ello, si bien estoy de acuerdo con el lugar al que quiere ir el estado, no sé cómo llegar de aquí hasta allí.*

(Paráfrasis de lo que expresó un director en una visita a una escuela en Nueva Gales del Sur, Australia, en abril de 2023).

El cambio hacia los programas de desarrollo profesional no se limita a modificar las prácticas dentro de las escuelas. Se trata de construir nuevos puentes e infraestructura para facilitar las transiciones entre las escuelas, los proveedores de educación superior y los empleadores. No es fácil pasar de la política a la práctica, y cada jurisdicción tuvo una respuesta acorde a su contexto. Skills Development Scotland (SDS) creó un sólido equipo de políticas a nivel federal que analizó la información del mercado laboral y propuso soluciones estratégicas, garantizó la habilitación de políticas y fondos públicos, y contó con personal en las 350 escuelas secundarias del país para asegurar la implementación fluida de sus [Foundation Apprenticeships](#). Graeme Hendry, coordinador de participación gubernamental, parlamentaria y de partes interesadas de SDS, describió el rol de SDS como "el pegamento que une el trabajo entre el gobierno, las escuelas y los empleadores".

Asimismo, en Victoria, Australia, se creó un nuevo equipo, el Grupo de Trabajo para la Reforma de Programas de Desarrollo en Educación Secundaria Superior (Senior Secondary Pathways Reform Taskforce, SSPRT), para coordinar la implementación de las recomendaciones de rediseño de políticas, comunicación e implementación realizadas por unas 80 personas e incluidas en el análisis de Firth (2020). En Victoria, se destinaron presupuestos estatales de aproximadamente \$100 millones anuales en los últimos cinco años para implementar todos los aspectos de esta reforma.

A medida que se desarrollaban nuevos sistemas en estos países, diversos "intermediarios" públicos y privados desempeñaron papeles importantes ayudando a tender puentes y conectar los puntos necesarios para que se concreten los cambios de políticas a largo plazo. En Escocia, SDS trabajó con colaboradores locales mediante una estrategia denominada "Developing the Young Workforce" (Desarrollo de la Fuerza Laboral Joven) en cada una de las 32 áreas en que se divide el país. En Columbia Británica, Camosun College hizo de intermediario entre cinco distritos que buscaban conectar a sus estudiantes con programas de aprendizaje y créditos de inscripción simultánea. En Delaware y Texas, organizaciones sin fines de lucro como Rodel y Educate Texas cooperaron para formar coaliciones estatales y conseguir financiamiento a fin de apoyar el trabajo mediante alianzas con organismos estatales, empleadores y otras entidades sin fines de lucro y de educación superior.

A diferencia de los esfuerzos del sector público en los países de la Commonwealth incluidos en este estudio, el trabajo de los intermediarios en EE. UU. suele depender en gran medida de la filantropía. Un [análisis](#) de Education Strategy Group (2024) señaló que el 69 % de los intermediarios que entrevistaron a nivel nacional contaban con un único financista que les había proporcionado más de un tercio de sus ingresos a lo largo de su vida. Esta no es una estrategia sostenible. A medida que los estados trabajan para construir sistemas que establezcan conexiones más fluidas entre las escuelas secundarias, las instituciones de educación superior y los empleadores, la inversión en intermediarios para conectar a este conjunto fragmentado de colaboradores es un paso importante en el proceso de gestión del cambio. Sin embargo, las jurisdicciones se beneficiarían si esas inversiones catalizadoras se combinaran con inversiones a largo plazo del sector público, como las realizadas en Australia y Escocia. Más adelante, en la lección 10, "Pasar de pruebas piloto a políticas", se incluye más información a este respecto.

Natalie Garcia DeHeer,

subsecretaria adjunta del Grupo de Trabajo para la Reforma de Programas de Desarrollo en Educación Secundaria Superior (SSPRT) del Departamento de Educación de Victoria, Melbourne.

En el estado de Victoria, Australia, se ha demostrado un amplio compromiso con la inversión en este proceso de gestión del cambio. Para obtener más información al respecto, escuche [este podcast](#).





8 Diseñar junto con los empleadores.

Los empleadores de estos cinco países tienden a enfrentar el mismo desafío que Estados Unidos: más empleos que personas que buscan empleo. Kevin Kelman, director de NHS Scotland Academy, Learning & Innovation, habló sobre este problema y lo que están haciendo con las escuelas para solucionarlo. Explica:

“Hay una marcada disminución en la cantidad de personas que desean cursar estudios de grado en enfermería. Por lo tanto, acabamos de lanzar una campaña internacional para captar personal de enfermería de diferentes partes del mundo y traerlo a Escocia. Vemos la necesidad y estamos trabajando con el [programa Foundation Apprenticeship] para desarrollar un programa de aprendizaje cohesivo que pueda llevarse de la escuela al mundo laboral... Creo que debemos replantearnos la forma en que colaboran las escuelas y los empleadores locales”.

Kevin Kelman

Director de NHS Scotland Academy,
Learning & Innovation

Para obtener más información sobre la perspectiva de este empleador y escuchar los puntos de vista de los estudiantes y los responsables políticos escoceses, [consulte este blog](#) y [escuche este podcast](#).



No sorprende que los cambios en la experiencia de la escuela secundaria tiendan a originarse en las escuelas. Las autoridades de las escuelas o los distritos a menudo negocian relaciones con colaboradores de educación superior para promover la inscripción simultánea e involucran a empleadores locales a fin de generar oportunidades de aprendizaje basado en el trabajo. Este es un buen punto de partida, pero los empleadores necesitan ver su participación como algo más que una buena ciudadanía corporativa para que esto se consolide. Muchos distritos escolares estadounidenses cuentan con consejos asesores de empleadores que ayudan a orientar su trabajo, pero a menudo no son muy significativos. Para captar realmente el interés de los empleadores, debe haber un claro rendimiento de la inversión (ROI), un compromiso genuino con las credenciales y una formación acorde a las necesidades actuales y futuras, así como apoyo para facilitar la participación de los empleadores.

En comparación con el modelo suizo, es más difícil generar un ROI claro para las iniciativas de desarrollo profesional estadounidenses. Los estudiantes en el modelo de aprendizaje suizo tienden a relacionarse durante varios años con el mismo empleador desde los 14 años hasta su contratación, por lo que el seguimiento de los costos y beneficios a lo largo del tiempo es [relativamente sencillo](#). En EE. UU., los estudiantes de los programas de desarrollo profesional suelen hacer prácticas profesionales o, posiblemente, pasantías remuneradas con empleadores, y los estudiantes participantes no necesariamente se comprometen con una empresa específica después de graduarse.

Un buen esfuerzo inicial en Delaware y Texas ha ayudado a alinear los programas de desarrollo profesional con empleos de alto crecimiento y alta demanda. Además, en 2021, Delaware trabajó para fortalecer las conexiones entre las empresas tecnológicas y sus fuentes de talento mediante la creación del [Tech Council of Delaware](#). Texas subrayó la importancia de los sectores de alto crecimiento al aprobar el [Proyecto de Ley 3 de la Cámara de Representantes](#), que fomenta las colaboraciones con empleadores, por ejemplo, mediante modelos como P-TECH.

Mientras los estados buscan fortalecer sus alianzas con empleadores, Skills Development Scotland ofrece recursos para colaborar con empleadores en el diseño conjunto de estándares de la industria ([Scottish Standards](#)

and Frameworks). Los interesados en colaborar con empleadores para estructurar experiencias productivas de aprendizaje en el trabajo encontrarán información interesante en la labor de [Regional Industry Education Partnerships \(RIEP\)](#) en Nueva Gales del Sur, Australia. Este programa del Departamento de Educación estatal se creó en 2021 para diseñar actividades significativas de aprendizaje en el trabajo junto con los empleadores y las escuelas. En 2022, sus 26 empleados habían conectado más de 600 escuelas con más de 1,400 empleadores.

Si bien los responsables políticos estadounidenses están logrando avances con respecto a la participación de los empleadores en el diseño de los programas de desarrollo profesional (véase [este](#) manual de estrategias del Departamento de Educación de EE. UU.), aún queda trabajo por hacer para demostrarles a los empleadores que estos programas son cruciales para sus intereses económicos.



9 Trabajar en el borrón.

En 2021, Jobs for the Future presentó "The Big Blur" (El gran borrón), un argumento a favor de borrar las fronteras entre la escuela secundaria, la universidad y la trayectoria profesional. Este gran borrón puede adoptar diversas formas. Para una implementación rápida y a gran escala, los responsables políticos pueden expandir o fortalecer los programas existentes que "borronean" estas fronteras en lugar de diseñar otros nuevos desde cero. Texas ha visto florecer preparatorias "Early College" (ECHS) y modelos como Pathways in Technology Early College High Schools (P-TECH); Delaware está acelerando programas de aprendizaje registrados permitiendo a los estudiantes de preparatoria acceder a los cursos de educación para adultos que necesitan para su aprendizaje laboral mientras aún cursan sus estudios secundarios; y Victoria, Australia, está reforzando los programas de aprendizaje y formación laboral en la escuela con equipos designados específicamente para brindar orientación y apoyo.

El programa [School-Based Apprenticeships and Traineeships \(SBAT\)](#) de Victoria, Australia, permite a los estudiantes realizar prácticas profesionales, principalmente en oficios especializados, y pasantías que abarcan diversos campos administrativos y profesionales, mientras aún cursan la secundaria. Para tomar decisiones más informadas, cada estudiante de noveno grado realiza una autoevaluación diagnóstica de aptitudes e intereses. Esta autoevaluación luego se revisa con un orientador capacitado que les ayuda a diseñar su carga académica para los años siguientes. A fin de garantizar que los estudiantes de todo el estado tengan acceso a los apoyos necesarios para acceder a las prácticas y pasantías que han elegido, el estado ha hecho inversiones considerables en un programa llamado "Head Start", que cuenta con más de 100 profesionales distribuidos por todo el estado e integrados en las escuelas para ayudar a los estudiantes a encontrar el apoyo que necesitan.

En Delaware, alrededor del 17 % de los estudiantes de secundaria asisten a uno de los centros de formación profesional del estado. Los programas de aprendizaje para oficios especializados con licencia (como electricista) pueden tardar de cuatro a cinco años en completarse. Con el fin de acelerar este proceso, los centros de formación profesional han trabajado con colaboradores de la comunidad y el estado desde 2021 para alinear sus cursos con los programas de certificación para adultos que manejan, lo cual ayuda a unos 900 estudiantes a acortar el proceso de aprendizaje así como la inscripción simultánea acelera la experiencia universitaria. El estado está trabajando para expandir este programa diez veces en los próximos tres años mediante la creación de acuerdos de articulación con el 83 % restante de los estudiantes de preparatoria en escuelas integrales que puedan tener interés en un programa de aprendizaje.

EE. UU. tiene un bajo número de aprendices registrados incluso si se lo compara con los demás países de educación general de este estudio: 600,000 [según el Departamento de Trabajo \(DOL\)](#), lo que representa menos del 0.4 % de la [fuerza laboral](#). Si la proporción en EE. UU. fuera tan alta como el promedio del Reino Unido, Australia y Canadá, esa cifra tendría que al menos quintuplicarse para acercarse a los cuatro millones. A medida que los responsables

políticos estadounidenses buscan fortalecer la preparación profesional en la educación secundaria y, más específicamente, ampliar los programas de aprendizaje en sectores de alta demanda, existen oportunidades para aprovechar la infraestructura existente, mejorar lo que ya funciona aquí y examinar bien casos como el de Victoria, Australia, donde se están incorporando diagnósticos profundos y apoyos personalizados para potenciar estos esfuerzos.



10 Pasar de programas a políticas.

Tras una década de esta última versión de los programas de desarrollo profesional en EE. UU., contamos con una sólida combinación de iniciativas en todo el país (Schwartz y Loyd, 2019), pero la magnitud de estos esfuerzos sigue siendo baja y son pocos los estados que brindan una calidad alta y uniforme. Los sistemas grandes son difíciles de mover. La estrategia predeterminada, sobre todo en los EE. UU., es probar una idea con fondos filantrópicos o una pequeña subvención del sector público, y suponer que, si funciona, los responsables políticos apreciarán su valor, invertirán en ella y le permitirán crecer. Lamentablemente, si el sector público no participa en el diseño desde el principio, muchos de estos proyectos piloto se quedan sin fondos cuando se agota su financiación inicial. A diferencia de los otros cuatro países visitados, EE. UU. invierte enormes cantidades de fondos filantrópicos en catalizar nuevas ideas para apoyar la educación pública y privada. Un análisis de Grantmakers for Education de 2024 reveló que unas 119,000 instituciones privadas que otorgan subvenciones en EE. UU. invierten 34,000 millones de dólares al año en educación.³ Eso es casi el doble de lo que se gasta en las escuelas públicas estadounidenses a través de la principal fuente de financiación federal, el Título I (18,400 millones de dólares en 2023). En síntesis, EE. UU. está bien en innovación, pero no tanto en hacer crecer lo que funciona.

Aquí también nuestros pares de la Commonwealth nos enseñan algunas lecciones. Skills Development Scotland es un sólido ejemplo de un organismo financiado con fondos públicos que cierra las brechas entre la educación, el mercado laboral y la economía. En Canadá, Australia y Escocia, todas las reformas a gran escala para redefinir el concepto de ciudadano educado o lograr una valoración equitativa entre los enfoques de formación profesional y educación general vinieron del sector público, que participó en revisiones exhaustivas de la investigación, la interacción con sus comunidades y el liderazgo en los más altos niveles del gobierno para proponer inversiones públicas sustanciales y una dotación de personal importante. En resumen, si los estados y localidades de EE. UU. desean ampliar y sostener sus esfuerzos, deberían dejar de depender tanto de fondos filantrópicos catalizadores y transformar radicalmente la forma en que los sistemas del sector público innovan y evolucionan. Ryan Franklin, director principal de políticas y defensoría de Educate Texas, describió cómo la filantropía ha colaborado con organizaciones sin fines de lucro para probar ideas prometedoras desde un primer momento y, si la idea tiene éxito, la legislatura estatal ha demostrado estar dispuesta a realizar inversiones públicas más grandes y por más tiempo. Comenta:

Ryan Franklin

Director principal de políticas y defensoría de Educate Texas

Para obtener más información sobre los avances en Texas, [lea este blog](#) y [escuche este podcast](#).



³ Grantmakers for Education utilizó datos de Candid (2024). *Foundation Directory*. Cifras basadas en datos de 2014 a 2024. Extraído el 12 de abril de 2024 de <https://fconline.foundationcenter.org>.

” *Una de las cosas que Texas ha hecho bien a lo largo del tiempo es apoyar la fase inicial de la legislación [con filantropía] y luego recompensar la fase final [con compromisos del sector público] como forma de sostenerla... Para lograr un cambio se necesita la combinación de varios sistemas”.*

(Entrevista, febrero de 2024)

Dado el sólido apoyo bipartidista a los programas de desarrollo profesional en los EE. UU., estamos empezando a ver algunas de esas transiciones de programas piloto a políticas públicas. En 2024, 47 estados informaron sobre medidas legislativas o ejecutivas para impulsar la formación técnica y profesional ([Education Week, 2024](#)). Los próximos pasos implican desarrollar los modelos de gobierno, los sistemas de datos y las estrategias de financiación que permitan integrar las inversiones de tiempo y recursos de mano de obra, educación y fuerza laboral en un único sistema coherente.

Conclusión

En palabras del australiano Anthony Mackay, "estamos presenciando la ruptura de la división artificial entre el conocimiento y la práctica". La última versión de los programas de desarrollo profesional es relativamente nueva en los cinco países que visité, pero hay un cambio evidente hacia una mayor incorporación del mundo laboral real y la educación superior en la experiencia de la escuela secundaria y, quizás, hacia un rediseño total de esta experiencia.

Otra conclusión importante tras hablar con 250 estudiantes de cinco países fue que las iniciativas de los programas de desarrollo profesional no se limitaban simplemente a prepararlos para un trabajo. Se trataba de ayudarlos a experimentar el mundo fuera de la escuela secundaria, comenzar a lidiar con los desafíos del mundo real y desarrollar las habilidades que necesitarán para tener éxito en la vida.

Este proyecto y el [documento de trabajo](#), [las publicaciones en blogs](#) y [los episodios de podcasts](#) asociados pretenden difundir las buenas obras que se están realizando, nutrir la conversación, estimular las preguntas y el diálogo, y fortalecer las redes de aprendizaje en EE. UU. y el resto del mundo. Si se implementan correctamente, los programas de desarrollo profesional pueden ayudar a los jóvenes a encontrar carreras que los inspiren y contribuyan a sus comunidades, además de ayudar a esta nación a evolucionar para satisfacer las necesidades de un mundo en constante cambio.

Referencias

Drew Atchison, Kristina Zeiser, Salma Mohammed, Jesse Levin y David Knight (2019). "The Costs and Benefits of Early College High Schools". *American Institutes of Research*. [URL](#)

Bellwether (2023). *Scaling opportunity: A Case Study on Delaware Pathways*. [URL](#)

CASEL (2022). "Delaware: Partnerships Integrate SEL With Career and Workforce Development to Define a New Generation of Learners". *State Case Studies: SEL with Career and Workforce Development*. [URL](#)

Catalina Covacevich, Anthony Mann, Cristina Santos y Jonah Champaud (2021). "Indicators of teenage career readiness: An analysis of longitudinal data from eight countries". *OECD Education Working Papers*. [URL](#)

Education Strategy Group (2024). Keys to Scale: How to Grow the Impact of Education-to-Career Pathway Intermediaries. [URL](#)

Education Week (Lauraine Langreo) (2024). "States Are Making Work-Based Learning a Top Policy Priority". [URL](#)

John Firth (2020). "Review into vocational and applied learning pathways in senior secondary schooling". *Departamento de Educación del Gobierno de Victoria (Australia)*. [URL](#)

Emily Gutiérrez y Fanny Terrones (2023). "Small and Sparse: Defining Rural School Districts for K-12 Funding". *Informe de investigación del Urban Institute*. [URL](#)

Eric Hanushek, Guido Schwerdt, Ludger Woessmann y Lei Zhang (2017). "General Education, Vocational Education, and Labor-Market Outcomes over the Lifecycle". *Journal of Human Resources*. [URL](#)

Paul Herdman, Anthony Mann, Alison Burke y Patrick Signoret (2024). "Innovation in Career Pathways Across Five Countries". *OECD Education Working Papers*. [URL](#)

Hoffman y Schwartz (2015). "Pathways to Upward Mobility". *National Affairs*. [URL](#)

Jobs for the Future (2021). *The Big Blur: An Argument for Erasing the Boundaries Between High School, College, and Careers—and Creating One New System That Works for Everyone*. [URL](#)

Anthony Mann, Vanessa Denis y Chris Percy (2020). "Career ready? How schools can better prepare young people for working life in the era of COVID-19". *OECD Education Working Papers*. [URL](#)

National Center for Education Statistics (2018). "Career and Technical Education Programs in Public School Districts: 2016-17". [URL](#)

OECD (2021). "How youth explore, experience and think about their future: A new look at effective career guidance". *Informe sobre preparación profesional*. [URL](#)

Robert Schwartz y Amy Loyd (editores) (2019). *Career Pathways in Action: Case Studies from the Field*. Harvard Education Press. [URL](#)

Peter Shergold (2020). "Looking to the Future: Report of the Review of Senior Secondary Pathways into Work, Further Education, and Training". *Departamento de Educación del Gobierno de Australia*. [URL](#)

Ian Wood (2014). "Education working for all: developing Scotland's young workforce". *Gobierno de Escocia*. [URL](#)