



XXIAdults

Adaptación del sistema educativo de adultos al siglo XXI.

Políticas de aprendizaje permanente y aprendizaje basado en el trabajo (ABT) para la transformación digital en la formación profesional y de adultos en Bosnia y Herzegovina.



INSTITUTE for
ROMA and
MINORITIES
INCLUSION



DIPUTACIÓN
DE VALLADOLID



E-SCHOOL
EDUCATIONAL GROUP



EMPODERAR
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, SOCIAL, PROFISSIONAL E PESSOAL



Co-funded by
the European Union



Nombre de la buena práctica

Políticas de aprendizaje permanente y aprendizaje basado en el trabajo (ABT) para la transformación digital en la formación profesional y de adultos en Bosnia y Herzegovina (Documento de política del ETF, 2024)

Resumen de la práctica

Resumen breve y fácil de entender: ¿En qué consiste esta práctica, para quién y con qué propósito?

La práctica de Políticas de Aprendizaje Permanente y Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT), descrita en el Documento de Políticas del ETF (2024), se centra en fortalecer las oportunidades de aprendizaje permanente e integrar modelos de aprendizaje basado en el trabajo en la formación profesional y la educación de adultos en Bosnia y Herzegovina.

Está dirigida a estudiantes de formación profesional, adultos en formación y adultos desempleados, con el objetivo de mejorar la empleabilidad y alinear la educación con las demandas del mercado laboral, especialmente en sectores en proceso de transformación digital. Esta práctica promueve una cooperación más estrecha

entre proveedores de educación, empleadores y responsables políticos, garantizando el uso de herramientas digitales y enfoques de aprendizaje semipresencial en la formación, las prácticas y los programas de aprendizaje.

El objetivo final es crear un sistema de aprendizaje permanente más flexible e inclusivo, que permita a adultos y jóvenes adquirir habilidades prácticas y relevantes para el empleo, adaptándose al mismo tiempo a un entorno laboral cada vez más digitalizado.

Descripción de la práctica – mínimo 2000 caracteres

1) Contexto / Antecedentes

¿Cuál era la necesidad o el problema inicial?

¿Quién era el público objetivo?

¿Formaba parte de un programa o proyecto más amplio?





1) Contexto / Antecedentes – Políticas de Aprendizaje Permanente y Formación en el Trabajo (2024)

A. La Necesidad Inicial / Problema

1. Sistema de Aprendizaje Permanente Fragmentado y Subdesarrollado

Antes de la publicación del Documento de Política del ETF 2024, Bosnia y Herzegovina enfrentaba dificultades persistentes para establecer un sistema de aprendizaje permanente coherente e inclusivo. A diferencia de los países de la UE con marcos de educación de adultos bien desarrollados, las políticas de Bosnia y Herzegovina estaban fragmentadas entre entidades y cantones, con estándares inconsistentes para la educación de adultos y la formación en el trabajo. Muchos adultos que aprendían carecían de vías reconocidas para mejorar sus habilidades o reciclarse profesionalmente, lo que limitaba su capacidad de adaptación a un mercado laboral en constante cambio.

2. Desajuste de Habilidades y Altas Tasas de Desempleo

El mercado laboral en Bosnia y Herzegovina presentaba un importante desajuste de habilidades, donde los trabajadores disponibles no poseían las cualificaciones requeridas por los empleadores. Según los estudios de mercado laboral citados en las evaluaciones de ETF, los empleadores de sectores clave, como la manufactura, las TIC, la logística y la sanidad, tenían dificultades para encontrar empleados con habilidades prácticas y relevantes para el puesto. Los sistemas educativos tradicionales, en gran medida teóricos, no se adaptaban a las exigencias del mercado laboral, especialmente para las ocupaciones que requerían competencias digitales.

El desempleo, sobre todo entre jóvenes y adultos con baja cualificación, seguía siendo elevado. Muchos adultos se encontraban atrapados en empleos poco cualificados con escasas posibilidades de progresión profesional debido a la falta de oportunidades estructuradas de formación continua.

3. Oportunidades limitadas de aprendizaje en el trabajo

El aprendizaje en el trabajo, que incluye prácticas, programas de aprendizaje y formación práctica en el lugar de trabajo, estaba infrautilizado. La formación profesional existente a menudo carecía de aplicación práctica, dejando a los graduados sin la experiencia necesaria para un empleo inmediato. Los programas de educación para adultos, cuando existían, solían ser de corta duración y estaban desconectados de las necesidades de los empleadores, lo que ampliaba aún más la brecha entre la educación y la demanda del mercado laboral.

4. Presiones de la transformación digital

La rápida digitalización del entorno laboral generó una necesidad urgente de nuevas competencias. Los empleadores demandaban trabajadores con conocimientos básicos de TIC, comunicación digital, colaboración en línea y herramientas digitales específicas del sector (por ejemplo, diseño asistido por ordenador en la fabricación, herramientas de telemedicina en la atención sanitaria). Sin embargo, tanto los adultos como los estudiantes de formación profesional presentaban bajos niveles de competencia digital, mientras que los docentes a menudo carecían de formación en pedagogía digital.

5. Requisitos de integración en la UE y alineación de políticas





Las aspiraciones de Bosnia y Herzegovina de una mayor integración con la UE presionaron a los responsables políticos para que adaptaran sus sistemas nacionales a los estándares europeos, tales como:

- El Pilar Europeo de Derechos Sociales (Principio 1: Educación, formación y aprendizaje permanente)
- La Recomendación del Consejo de la UE sobre itinerarios de perfeccionamiento profesional
- El Plan de Acción de la UE sobre Educación Digital

El ETF identificó la necesidad de una orientación política sistémica para ayudar a Bosnia y Herzegovina a avanzar hacia estos estándares.

B. Grupos destinatarios

La iniciativa se dirigió a diversos grupos dentro del ecosistema de formación profesional y aprendizaje de adultos:

1. Estudiantes adultos y adultos desempleados

Los principales beneficiarios fueron adultos que necesitaban reciclarse o mejorar sus habilidades, en particular:

- Trabajadores con baja cualificación que buscaban reciclarse para obtener mejores oportunidades laborales.
- Adultos desempleados, incluyendo personas con desempleo de larga duración, que necesitaban nuevas competencias para reincorporarse al mercado laboral.
- Mujeres y grupos vulnerables, que se beneficiaron de itinerarios formativos flexibles e inclusivos.

2. Estudiantes de Formación Profesional y recién graduados

Se incluyó a jóvenes matriculados en formación profesional para garantizar una mejor transición de la escuela al trabajo, con componentes prácticos de aprendizaje en el puesto de trabajo integrados en su formación.

3. Empleadores y empresas

Los empleadores se beneficiaron indirectamente al tener acceso a un grupo de trabajadores mejor preparados y con formación práctica. Las empresas también participaron como socios en el diseño e implementación de programas de aprendizaje en el puesto de trabajo.

4. Docentes, formadores y educadores

Se dirigió la capacitación a los educadores de centros de formación profesional y de educación para adultos en pedagogía digital y mentoría para el aprendizaje basado en el trabajo, con el fin de garantizar una formación eficaz..





5. Responsables políticos e instituciones públicas

La práctica también se dirigió a los ministerios de educación, trabajo y economía, proporcionando recomendaciones políticas para armonizar los marcos de aprendizaje permanente y formación en el trabajo.

C. Parte de un programa o proyecto más amplio

La buena práctica sobre políticas de aprendizaje permanente y formación en el trabajo (2024) se enmarcó en un contexto estratégico y de desarrollo de políticas más amplio:

1. Agenda de los Balcanes Occidentales de la Fundación Europea de Formación (ETF)

La práctica estuvo directamente vinculada al apoyo de la ETF a los países de los Balcanes Occidentales para fortalecer el desarrollo del capital humano. La ETF ha estado ayudando a Bosnia y Herzegovina a alinearse con las mejores prácticas de la UE en aprendizaje permanente, formación en el trabajo y transformación digital.

2. Proceso de Berlín de la UE y Mercado Regional Común

Bosnia y Herzegovina se comprometió con iniciativas regionales en el marco del Proceso de Berlín y el Plan de Acción del Mercado Regional Común (2021-2024), que incluían la promoción de la mejora de cualificaciones, la recualificación y los modelos de formación en el trabajo para aumentar la movilidad laboral.

3. Marcos de Competencias Digitales y Aprendizaje en Línea (AEL)

Este documento de política se basó en iniciativas anteriores del ETF (como la Hoja Informativa sobre Competencias Digitales 201G), con el objetivo de integrar el desarrollo de competencias digitales en las políticas de aprendizaje permanente y aprendizaje basado en el trabajo.

4. Alineación con las Estrategias Nacionales

Esta práctica apoyó la implementación de la Estrategia de Empleo de Bosnia y Herzegovina y los planes de desarrollo educativo a nivel de entidad (por ejemplo, la estrategia de modernización de la FP de la República Srpska), que identificaron la formación en competencias digitales y prácticas como prioridades clave.

5. Sinergia con Proyectos de Donantes y ONG

Este documento de política se diseñó para guiar y complementar los proyectos existentes financiados por donantes, tales como:

- Programas de DVV International sobre aprendizaje de adultos
- Iniciativas de Bit Alliance para la mejora de las competencias en codificación y TIC
- Proyectos locales de servicios de empleo que ofrecen recualificación a corto plazo

D. Por qué era necesaria esta práctica





Las buenas prácticas en materia de políticas de aprendizaje permanente y formación en el trabajo fueron necesarias porque proporcionaron una guía estructurada y recomendaciones prácticas para:

1. Reducir la brecha entre la educación y las necesidades del mercado laboral mediante la promoción del aprendizaje práctico en el trabajo.
2. Facilitar la participación de adultos y jóvenes en itinerarios de aprendizaje permanente que mejoren su empleabilidad.
3. Garantizar la inclusión, permitiendo que los grupos vulnerables y desfavorecidos accedan a oportunidades de recualificación.
4. Integrar la digitalización como componente fundamental de la formación profesional y la educación de adultos.
5. Fortalecer la cooperación entre proveedores de educación, empleadores e instituciones públicas.

E. Retos contextuales abordados por la práctica

1. Fragmentación: La falta de un marco unificado de aprendizaje permanente implicaba que las oportunidades variaban considerablemente según la región; la práctica proporcionó recomendaciones de política a nivel nacional.
2. Garantía de calidad: Muchos proveedores de educación de adultos carecían de currículos estandarizados y certificación; la práctica recomendó marcos de calidad alineados con las normas de la UE.
3. Falta de incentivos para los empleadores: Pocas empresas ofrecían formación en el trabajo debido a la escasez de incentivos; se propuso la creación de alianzas público-privadas e incentivos fiscales para fomentar la participación.
4. Brecha digital: Tanto adultos como docentes necesitaban apoyo sistemático para el desarrollo de competencias digitales, lo cual se integró en las recomendaciones políticas.

F. Visión a largo plazo

El objetivo final era establecer un sistema de aprendizaje permanente sostenible e inclusivo donde:

- La formación en el trabajo se convirtiera en un componente estándar de la formación profesional y de adultos;
- Las competencias digitales se integraran en todas las trayectorias de aprendizaje;
- Adultos, jóvenes y grupos vulnerables tuvieran igualdad de acceso a oportunidades de formación de calidad;
- Los empleadores participaran activamente en el diseño e implementación de la formación.

2) Objetivos

¿Cuáles eran los objetivos de la práctica?

¿Qué se pretendía mejorar o cambiar?





La práctica de Políticas de Aprendizaje Permanente y Aprendizaje en el Trabajo (APT) se diseñó para abordar las deficiencias sistémicas en la educación de adultos y la formación profesional en Bosnia y Herzegovina, con objetivos claros para mejorar la empleabilidad, la inclusión y la preparación digital de la fuerza laboral.

1. Establecer un Sistema Coherente de Aprendizaje Permanente (AAP):

- **Objetivo:** Desarrollar un enfoque estructurado y unificado para el aprendizaje permanente en todas las entidades y cantones de Bosnia y Herzegovina.

- **Cambio previsto:** Pasar de programas de formación fragmentados y ad hoc a itinerarios de aprendizaje estandarizados y de calidad garantizada que permitan a los adultos mejorar o actualizar sus competencias a lo largo de su trayectoria profesional.

2. Fortalecer las Oportunidades de Aprendizaje en el Trabajo:

- **Objetivo:** Promover el aprendizaje práctico, las prácticas profesionales y la formación en el lugar de trabajo como un componente fundamental de la formación profesional y la educación de adultos.

- **Cambio previsto:** Pasar de una educación teórica en el aula a un aprendizaje práctico y experimental, que permita a los participantes adquirir experiencia laboral relevante antes de incorporarse o reincorporarse al mercado laboral.

3. Mejorar la empleabilidad y la competitividad de la fuerza laboral:

- **Objetivo:** Dotar a adultos, estudiantes de formación profesional y personas desempleadas de las habilidades que demanda el mercado laboral, especialmente en sectores con escasez de mano de obra (TIC, manufactura, logística, salud).

- **Cambio previsto:** Reducir el desajuste de habilidades y las tasas de desempleo mediante la alineación del contenido de la formación con las necesidades de los empleadores.

4. Integrar las competencias digitales en los itinerarios de aprendizaje:

- **Objetivo:** Garantizar que las competencias digitales se conviertan en un componente estándar de los programas de aprendizaje permanente y de formación en el trabajo.

- **Cambio previsto:** Preparar a los participantes para la transformación digital del entorno laboral, desde el uso básico de las TIC hasta las herramientas digitales sectoriales especializadas.

5. Aumentar el acceso y la inclusión:

- **Objetivo:** Hacer que el aprendizaje permanente y el aprendizaje basado en el trabajo sean accesibles para todos, especialmente para:

- o Adultos con baja cualificación

- o Desempleados y jóvenes que ni estudian ni trabajan (NEET)

6. Fortalecer las alianzas entre la educación y la industria:





- **Objetivo:** Fomentar la cooperación público-privada entre proveedores de educación, empleadores y responsables políticos.
 - **Cambio previsto:** Involucrar directamente a los empleadores en el diseño e impartición de la formación en el entorno laboral, garantizando que la formación refleje las necesidades reales del lugar de trabajo.
- 7) Proporcionar orientación política y reforma sistémica:
- **Objetivo:** Ofrecer recomendaciones basadas en la evidencia para armonizar las políticas de aprendizaje permanente y formación en el entorno laboral en toda Bosnia y Herzegovina.
 - **Cambio previsto:** Alinear los marcos nacionales y de las entidades con las normas de la UE, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo y el reconocimiento internacional de las cualificaciones.
- 8) Fomentar la cultura del aprendizaje permanente:
- **Objetivo:** Promover el concepto de desarrollo profesional continuo entre adultos y jóvenes trabajadores.
 - **Cambio previsto:** Cambiar la mentalidad de que «la educación termina con la escuela» a la de que el aprendizaje permanente es una parte normal del desarrollo profesional.

3) Implementación / Metodología

- ¿Cómo se llevó a cabo la práctica paso a paso?
- ¿Qué actividades o métodos se utilizaron?
- ¿Cuánto tiempo duró?

La implementación de las Políticas de Aprendizaje Permanente y Aprendizaje Basado en el Trabajo se llevó a cabo mediante un proceso estructurado y gradual, coordinado por la Fundación Europea de Formación (ETF) en estrecha colaboración con los ministerios bosnios, los centros de Formación Profesional, los proveedores de educación para adultos y los compañeros. La metodología combinó el desarrollo de políticas, el fortalecimiento de capacidades y las pruebas piloto, garantizando resultados prácticos inmediatos y recomendaciones sistémicas a largo plazo.

Paso 1: Revisión de Políticas y Evaluación de Necesidades (3-4 meses)

1. Investigación Documental y Recopilación de Datos

La ETF realizó un análisis exhaustivo de los marcos existentes de aprendizaje permanente y aprendizaje basado en el trabajo en Bosnia y Herzegovina.

Se recopilaron datos sobre:

Tendencias de empleo y escasez de personal cualificado por sector (TIC, sanidad, industria manufacturera, logística).

Tasas de participación en la educación para adultos y barreras a la inclusión.

Preparación digital de los centros de Formación Profesional y Educación para Adultos.

2. Consultas con las Partes Interesadas

Se organizaron reuniones consultivas con los ministerios de educación, las oficinas de trabajo, los servicios de empleo y los organismos gubernamentales.





Se realizaron entrevistas con empleadores y asociaciones de TI para identificar los requisitos específicos de habilidades en el lugar de trabajo.

3. Análisis de brechas

Se identificó la fragmentación de políticas entre entidades/cantones y la falta de modelos estandarizados de aprendizaje basado en el trabajo (ABT).

Se destacó la baja integración digital en la formación de adultos y la ausencia de incentivos para que los empleadores participen en el ABT.

Paso 2: Grupos de trabajo multisectoriales (3 meses)

1. Formación de grupos de expertos

El ETF estableció grupos de trabajo compuestos por:

Responsables políticos y funcionarios de la administración pública.

Representantes de centros de formación profesional y de educación de adultos.

Asociaciones de empleadores (p. ej., Bit Alliance).

ONG que trabajan con grupos vulnerables.

2. Talleres y sesiones temáticas

Se realizaron talleres interactivos para debatir:

Mejores prácticas en países de la UE para el ABT y el aprendizaje permanente.

Formas de integrar las competencias digitales en la formación en el lugar de trabajo.

Modelos para incentivar a los empleadores (p. ej., beneficios fiscales, subsidios).

Paso 3: Elaboración de recomendaciones de política (4-5 meses)

1. Desarrollo del documento de política:

Expertos del ETF, con la colaboración de grupos de trabajo, elaboraron un documento de política integral con recomendaciones prácticas.

Las áreas clave incluyeron:

Garantía de calidad estandarizada para la educación de adultos.

Directrices claras para el diseño de currículos de aprendizaje basado en el trabajo (ABT).

Integración de competencias digitales en todas las vías de formación.

Estrategias de divulgación inclusivas para grupos vulnerables.

2. Validación de las recomendaciones:

Se realizaron consultas públicas y mesas redondas con las partes interesadas pertinentes para validar las reformas propuestas.

Paso 4: Implementación piloto en centros seleccionados (6-9 meses)

1. Selección de centros piloto:

Se seleccionaron varios centros de formación profesional y educación de adultos en Bosnia y Herzegovina para implementar modelos piloto de ABT y vías de formación digitalizadas.

Algunos ejemplos son los centros de Sarajevo, Zenica, Tuzla y Gračanica.

2. Desarrollo de capacidades: Formación:

o Capacitación de docentes y formadores en pedagogía digital, mentoría y supervisión en el entorno laboral.





- Desarrollo de módulos de aprendizaje combinado para adultos y estudiantes de formación profesional, que combinan la instrucción en el aula con prácticas profesionales.

3. Acuerdos de colaboración con empleadores:

Acuerdos formales con empresas locales para ofrecer prácticas laborales y programas de aprendizaje, garantizando que la formación se ajuste a las necesidades reales del mercado laboral.

Paso 5: Seguimiento y evaluación (2-3 meses)

1. Recopilación continua de comentarios:

Encuestas y entrevistas con participantes, docentes y empleadores para medir la eficacia.

Seguimiento de los resultados de empleo de los estudiantes adultos tras completar los programas de aprendizaje en el lugar de trabajo.

2. Informe final

El ETF recopiló los hallazgos en el Documento de Política de 2024, donde se describen los logros, los desafíos y las recomendaciones para su ampliación.

Paso 6: Difusión y ampliación (en curso)

1. Presentación del Documento de Política:

Presentación pública en eventos nacionales y regionales, con la participación de responsables políticos y organizaciones donantes.

2. Plan de ampliación:

Se alentó a los ministerios a nivel de entidad a adoptar las recomendaciones y ampliar los modelos de aprendizaje en el lugar de trabajo. • Promovió mecanismos de financiación sostenibles y legislación alineada con la UE en materia de aprendizaje permanente.

Duración

El proceso completo duró aproximadamente entre 18 y 24 meses:

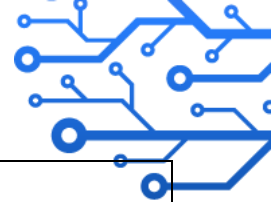
- 3-4 meses: Revisión y evaluación de políticas
- 3 meses: Consultas con los grupos de trabajo C
- 4-5 meses: Elaboración y validación de recomendaciones políticas
- 6-3 meses: Implementación piloto en centros seleccionados
- 2-3 meses: Seguimiento, evaluación e informe final
- En curso: Ampliación y difusión

4) Results / Outcomes

What were the concrete results?

How did the practice impact the participants?





1. Resultados Políticos y Sistémicos:

1. Adopción de Recomendaciones Políticas

o Varios ministerios y autoridades educativas a nivel de entidad comenzaron a integrar las recomendaciones del ETF en su planificación política, particularmente en lo que respecta a:

Modelos estandarizados de Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT) para escuelas vocacionales y centros de educación para adultos.

Inclusión de competencias digitales en estrategias de aprendizaje permanente.

2. Fortalecimiento de las Alianzas Público-Privadas

o Se firmaron nuevos acuerdos de cooperación entre centros de formación profesional y para adultos y empresas locales de TIC, manufactura y servicios.

Los empleadores comenzaron a participar más activamente en el diseño de planes de estudio de capacitación y en la oferta de programas de aprendizaje.

3. Mejora del Diálogo Político

El Documento de Políticas del ETF se convirtió en un documento de referencia para los debates nacionales sobre el aprendizaje permanente y se utilizó para atraer financiación de donantes para su posterior desarrollo.

2. Resultados Institucionales:

1. Desarrollo de Capacidades del Docente

Más de 120 docentes y formadores recibieron capacitación en pedagogía digital y mentoría para el ABT.

Los formadores informaron de una mayor confianza en la supervisión del aprendizaje en el lugar de trabajo y en la integración de herramientas digitales en la enseñanza.

2. Desarrollo de modelos de aprendizaje combinado

Varios centros piloto introdujeron itinerarios de aprendizaje combinado que integraban formación presencial, módulos en línea y prácticas en el lugar de trabajo.

Se pusieron a prueba sistemas de gestión del aprendizaje (LMS) en centros seleccionados, lo que permitió el seguimiento remoto del progreso de los estudiantes.

3. Mejoras en la garantía de calidad

Los centros piloto comenzaron a implementar procedimientos estandarizados para evaluar las prácticas de aprendizaje en el lugar de trabajo, garantizando una calidad constante.

3. Resultados a nivel de participante:

1. Mayor acceso al aprendizaje permanente

Los estudiantes adultos y las personas desempleadas en los centros piloto obtuvieron acceso a formación en el lugar de trabajo gratuita o subvencionada, lo que aumentó sus posibilidades de empleo.

Las mujeres y los grupos vulnerables se beneficiaron especialmente de los horarios flexibles y los formatos combinados, que les permitieron compaginar el aprendizaje con sus obligaciones familiares o laborales.

2. Mejora de la empleabilidad

Los participantes que completaron los itinerarios piloto de aprendizaje en el lugar de trabajo adquirieron experiencia práctica y relevante para el empleo a través de prácticas y programas de aprendizaje..





Muchos adultos que recibieron formación en habilidades digitales y vocacionales, informaron haber podido postularse a empleos que antes no podían.

3. Mejora de las habilidades digitales y prácticas

Tanto estudiantes como adultos que recibieron formación desarrollaron las competencias digitales necesarias en el entorno laboral actual, tales como:

☑ Uso básico de las TIC y comunicación en línea

☑ Uso de herramientas digitales específicas del sector (p. ej., diseño asistido por ordenador en la fabricación)

Esto mejoró significativamente su adaptabilidad a las exigencias del mercado laboral.

4. Comentarios positivos de los participantes:

- Adultos que reciben formación

“Esta fue la primera vez que aprendí directamente en una empresa y apliqué lo aprendido. Me dio la confianza necesaria para volver a buscar trabajo.” – Participante desempleada, Zenica

- Mujeres que se reincorporan al trabajo

“El formato de aprendizaje semipresencial fue perfecto para mí. Pude cuidar de mis hijos y, al mismo tiempo, asistir a los módulos en línea por la noche.” – Estudiante adulto, Tuzla

- Formadores

“Recibir formación como mentor en aprendizaje basado en el trabajo transformó mi forma de enseñar. Ahora siento que preparo a los estudiantes para empleos reales, no solo para exámenes.” – Profesor de Formación Profesional, Sarajevo

5. Potencial de impacto a largo plazo:

- Esta práctica sentó las bases para:

o Ampliar los modelos de aprendizaje basado en el trabajo a todos los centros de Formación Profesional y educación para adultos en Bosnia y Herzegovina.

Reconocimiento de los resultados del aprendizaje basado en el trabajo en los marcos nacionales de cualificaciones.

Alianzas sostenidas entre proveedores de educación y empleadores para mantener la formación alineada con las necesidades del mercado.

5) Relatos de los participantes – opcional

Citas breves, reflexiones personales o experiencias compartidas por el participante.

1. Amra, 37 años, estudiante adulta (Programa de Recualificación – Tuzla)

“Trabajé en el sector minorista durante años, pero después de este programa adquirí habilidades prácticas en administración de oficinas y aprendí a usar herramientas digitales básicas. Las prácticas en una empresa local me ayudaron mucho”.





Comprendo las expectativas reales del entorno laboral. Un mes después de terminar, conseguí un trabajo como asistente administrativo.

1. Marko, 22 años, estudiante de Formación Profesional (Programa Piloto de Aprendizaje Basado en el Trabajo – Zenica)

“Antes, estudiábamos principalmente teoría en clase. Gracias a este aprendizaje basado en el trabajo, pasé dos meses en una empresa de procesamiento de metales. Aprendí a usar herramientas de medición digitales y software para el manejo de maquinaria. Ahora me siento preparado para trabajar inmediatamente después de graduarme.”

2. Selma, 41 años, mujer desempleada que regresa al trabajo (Sarajevo)

“El formato de aprendizaje semipresencial fue fundamental. Podía seguir los módulos en línea por las noches mientras cuidaba a mis hijos. Los instructores me brindaron mucho apoyo, y la parte práctica en una empresa me dio la confianza necesaria para reincorporarme al mercado laboral.”

3. Haris, instructor de Formación Profesional y mentor de Aprendizaje Basado en el Trabajo (Sarajevo)

“Recibir formación como mentor cambió mi forma de trabajar con los estudiantes. Ahora colaboro directamente con empresas, guiando a los alumnos a través de tareas reales.” Es gratificante verlos motivados y saber que están adquiriendo habilidades que pueden utilizar de inmediato.

6) Factores de éxito

¿Qué hizo que la práctica fuera eficaz o innovadora?

¿Hubo algún elemento único o creativo?

La eficacia e innovación de esta práctica se debieron a varios factores clave que combinaron reformas a nivel de políticas, implementación práctica y enfoques inclusivos.

1. Desarrollo de políticas basado en evidencia:

- ¿Qué la hizo eficaz?:

El documento de política se basó en una investigación exhaustiva, análisis del mercado laboral y consultas con las partes interesadas, lo que garantizó que las recomendaciones fueran realistas y se centraran en las brechas de habilidades reales.

- Elemento único:

La práctica vinculó la política directamente con la implementación piloto, lo que permitió probar de inmediato las soluciones propuestas en entornos reales de educación y trabajo.

2. Sólidas alianzas público-privadas:

- ¿Qué la hizo eficaz?:

La inclusión de empleadores y asociaciones de TI (por ejemplo, Bit Alliance) tanto en el diseño de la política como en la ejecución del proyecto piloto garantizó que la capacitación estuviera directamente alineada con las necesidades del mercado..





Elemento singular:

Este modelo de cooperación de triple hélice (sector público, sector privado y proveedores de educación) era relativamente nuevo en el contexto del aprendizaje de adultos en Bosnia y Herzegovina.

3. Integración de competencias digitales en el aprendizaje basado en el trabajo:

• ¿Qué lo hizo efectivo?:

Las habilidades digitales no se trataron como una materia aparte, sino que se integraron en el aprendizaje basado en el trabajo, por ejemplo, mediante el uso de software específico del sector o herramientas de comunicación digital durante las prácticas.

• Elemento singular:

La introducción de itinerarios de aprendizaje basado en el trabajo mixtos (teoría en línea + práctica en la empresa) fue innovadora y permitió una mayor flexibilidad para los estudiantes adultos.

4. Itinerarios de aprendizaje inclusivos y flexibles:

• ¿Qué lo hizo efectivo?:

Ofrecer horarios mixtos y flexibles permitió la participación de mujeres, adultos desempleados y estudiantes de zonas rurales.

• Elemento singular:

La práctica integró actividades de divulgación dirigidas a través de oficinas de empleo y ONG, centrándose en grupos vulnerables que suelen estar excluidos de la formación formal.

5. Formación de docentes y mentores de aprendizaje en el entorno laboral:

• ¿Qué lo hizo efectivo?:

Los docentes recibieron formación como mentores y facilitadores, lo que mejoró la calidad de la formación práctica y generó confianza con los empleadores.

• Elemento distintivo:

La creación de mentores de aprendizaje en el entorno laboral dentro de las escuelas y centros para adultos contribuyó a institucionalizar el aprendizaje en el entorno laboral y proporcionó apoyo continuo entre compañeros.

6. Aprendizaje práctico basado en tareas:

• ¿Qué lo hizo efectivo?:

Las tareas prácticas realizadas en empresas reales aumentaron la motivación de los participantes y les proporcionaron experiencia laboral inmediata.

• Elemento distintivo:

Los centros piloto integraron proyectos reales de empresas en la formación, lo que brindó a los participantes una experiencia valiosa para su portafolio.

7. Visión a largo plazo basada en políticas:





Que la hizo efectiva:

La práctica combinó intervenciones piloto a corto plazo con recomendaciones estratégicas a largo plazo, lo que aumentó las posibilidades de escalabilidad y sostenibilidad.

• Elemento único:

Utilizar el documento de política del ETF como herramienta formal de promoción ayudó a obtener apoyo político y de donantes para su futura implementación.

7) Transferibilidad / Recomendaciones

¿Se puede aplicar esta práctica en otros lugares?

¿Qué condiciones se necesitan para una implementación exitosa?

Sí, la práctica de las políticas de aprendizaje permanente y aprendizaje en el trabajo es altamente transferible a otros países o regiones, particularmente en el sudeste de Europa y los Balcanes Occidentales, que enfrentan desafíos similares:

- Sistemas de aprendizaje permanente fragmentados
- Alto desempleo y desajuste de competencias
- Oportunidades limitadas de aprendizaje en el trabajo
- Baja integración de competencias digitales en la formación profesional y de adultos

El enfoque basado en políticas del ETF, combinado con pruebas piloto prácticas, proporciona un modelo escalable y adaptable para otros contextos que buscan alinearse con los estándares de la UE en materia de educación y mercado laboral.

1. Condiciones necesarias para una implementación exitosa

Para replicar esta buena práctica de manera efectiva, deben existir varias condiciones propicias:

A. Compromiso político e institucional

- Los gobiernos deben priorizar el aprendizaje permanente y el aprendizaje en el trabajo en sus estrategias nacionales.
- Los marcos legales y regulatorios deben permitir el reconocimiento de los resultados del aprendizaje en el trabajo dentro de los sistemas nacionales de cualificaciones.

B. Alianzas sólidas entre la educación y la industria

- Establecer acuerdos formales de cooperación entre los proveedores de formación profesional/educación de adultos y los empleadores.
- Ofrecer incentivos a las empresas para que acojan programas de aprendizaje y prácticas (por ejemplo, beneficios fiscales, subvenciones).

C. Desarrollo de capacidades para docentes y mentores

- Capacitar a los educadores en mentoría basada en el aprendizaje en el trabajo y pedagogía digital..





Introducir modelos de Formación de Formadores (FdF) para crear expertos locales que puedan guiar a sus pares.

D. Integración de Herramientas Digitales

- Asegurar que las competencias digitales se integren en los programas de Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT).
- Proporcionar acceso a infraestructura básica (computadoras, internet, plataformas LMS) tanto para estudiantes como para formadores.

E. Itinerarios de Aprendizaje Inclusivos y Flexibles

- Diseñar horarios mixtos y flexibles que incluyan:
 - o Adultos con responsabilidades familiares
 - o Mujeres que se reincorporan al trabajo
 - o Grupos rurales o vulnerables
- Colaborar con oficinas de empleo y ONG para llegar a estos grupos.

F. Mecanismos de Financiamiento Sostenible

- Obtener financiamiento público, apoyo de donantes o cofinanciamiento con empresas privadas para cubrir la capacitación, el equipo y el apoyo a los estudiantes, especialmente en las etapas iniciales.

G. Sistemas de Monitoreo y Evaluación

- Realizar un seguimiento de los resultados de empleo, la satisfacción de los estudiantes y la retroalimentación de los empleadores para perfeccionar el enfoque y justificar su ampliación.

2. Recomendaciones para la ampliación y adaptación

1. Empezar con proyectos piloto: Probar la práctica en centros seleccionados y, a partir de las lecciones aprendidas, expandirla a nivel nacional.

2. Documentar y compartir resultados: Publicar informes y casos de éxito para atraer financiación y apoyo político.

3. Alinear con los marcos de la UE: Utilizar las directrices del ETF, DigComp y los estándares de la EQF para garantizar el reconocimiento en todos los países.

4. Fomentar el intercambio regional: Promover el intercambio de conocimientos entre los países de los Balcanes Occidentales que implementan reformas similares.

8) Consejos / Recomendaciones para la implementación – opcional

Listas de verificación, lecciones o consejos para quienes deseen implementar esta práctica.





1. Comience con una base sólida de evidencia:

Lista de verificación:

Realice un análisis exhaustivo del mercado laboral para identificar los sectores y ocupaciones prioritarios. Identifique las disposiciones existentes de aprendizaje permanente y aprendizaje basado en el trabajo (ABT) para comprender las deficiencias.

Consulte con empleadores y estudiantes desde el principio para garantizar la relevancia.

Lección: Diseñar políticas o capacitaciones sin datos reales conduce a programas irrelevantes y malos resultados en materia de empleo.

2. Fortalezca las alianzas público-privadas:

Lista de verificación:

Establezca acuerdos formales de cooperación con empresas para que ofrezcan pasantías y programas de aprendizaje.

Ofrezca incentivos a los empleadores (financieros o basados en el reconocimiento).

Incluya a representantes de los empleadores en el diseño de los planes de estudio y las herramientas de evaluación.

Lección: Sin la participación de los empleadores, el ABT corre el riesgo de convertirse en meras "simulaciones escolares", carentes de experiencia laboral real.

3. Capacite a docentes y cree mentores de ABT:

Lista de verificación:

Introduzca programas de formación de formadores (FdF) para la mentoría en ABT y la pedagogía digital. Proporcione mentoría entre pares continua y desarrollo profesional.

Reconocer formalmente a los mentores de WBL (certificación, remuneración adicional).

Lección: Los docentes deben pasar de ser profesores a facilitadores y mentores en el lugar de trabajo; esto requiere capacitación tanto en habilidades técnicas como interpersonales.

4. Integrar herramientas digitales en todas las vías de aprendizaje:

Lista de verificación:

Combinar módulos teóricos en línea con prácticas en la empresa (WBL mixto). Proporcionar infraestructura básica (computadoras, internet, LMS) en los centros de capacitación.

Incorporar competencias digitales relevantes para cada ocupación (por ejemplo, CAD en manufactura, hojas de cálculo en logística).

Lección: Las herramientas digitales hacen que el WBL sea más accesible y orientado al futuro, especialmente para adultos que no pueden asistir a capacitación a tiempo completo.

5. Hacer que el aprendizaje sea inclusivo y flexible:





Lista de verificación:

Diseñar cursos a tiempo parcial o semipresenciales que permitan la participación de adultos que trabajan, mujeres con responsabilidades familiares y estudiantes de zonas rurales.

Colaborar con oficinas de empleo, servicios sociales y ONG para la difusión.

Ofrecer módulos introductorios para adultos con escasas habilidades digitales o básicas.

Lección: La flexibilidad y la difusión son clave para involucrar a grupos vulnerables y subrepresentados.

6. Monitorear y evaluar desde el principio:

Lista de verificación:

Establecer indicadores claros (tasas de empleo después de la capacitación, satisfacción de los estudiantes, comentarios de los empleadores). Recopilar testimonios de los participantes para demostrar el impacto y motivar a las partes interesadas.

Utilizar los resultados para ajustar y mejorar los programas antes de su ampliación.

Lección: Documentar los primeros éxitos ayuda a asegurar la voluntad política y la financiación para una implementación más amplia.

7. Planificar la sostenibilidad desde el principio:

Lista de verificación:

Integrar modelos de aprendizaje basado en el trabajo en los marcos de educación formal y capacitación de adultos. Abogar por la financiación pública a largo plazo y la cofinanciación con empresas privadas. Crear redes regionales para el intercambio de materiales y experiencias.

Lección: Los proyectos piloto a menudo fracasan a menos que se institucionalicen y reciban apoyo financiero a largo plazo.

9) Lecciones aprendidas - opcional

Las mayores sorpresas, obstáculos o conclusiones clave durante la implementación.





La preparación de docentes y mentores fue un gran desafío:

- **Obstáculo:** Muchos educadores inicialmente carecían de la experiencia y la confianza necesarias para supervisar el aprendizaje en el lugar de trabajo o utilizar las herramientas digitales de manera efectiva.
- **Conclusión:** El desarrollo intensivo de capacidades y la mentoría continua son cruciales antes de ampliar los modelos de aprendizaje en el lugar de trabajo. La creación de redes de mentores dentro de las escuelas ayudó a superar la resistencia inicial.

2. La participación de los empleadores requirió fuertes incentivos:

- **Obstáculo:** Algunas empresas se mostraron reacias a participar debido a los costos y el tiempo adicionales necesarios para capacitar a los aprendices.
- **Conclusión:** Ofrecer incentivos financieros, pautas claras y mecanismos de reconocimiento aumentó significativamente la disposición de los empleadores a ofrecer programas de aprendizaje y pasantías.

3. Los adultos necesitaron más apoyo básico del esperado:

- **Obstáculo:** Muchos aprendices adultos, especialmente aquellos desempleados de larga duración o con baja cualificación, tuvieron dificultades con las habilidades digitales y laborales básicas, lo que ralentizó la capacitación práctica.
- **Conclusión:** Los módulos introductorios de alfabetización digital y habilidades interpersonales deberían preceder al aprendizaje en el lugar de trabajo para adultos con poca experiencia previa.

4. La flexibilidad aumentó la participación de grupos vulnerables:

- **Sorpresa:** Ofrecer opciones de aprendizaje semipresencial y a tiempo parcial atrajo a muchas más mujeres y participantes de zonas rurales de lo esperado.
- **Conclusión:** Los horarios flexibles y los componentes en línea deberían seguir siendo una característica estándar de los futuros programas de aprendizaje basado en el trabajo y de aprendizaje permanente.

5. Mejores resultados en sectores con cooperación industrial existente:

- **Sorpresa:** Los programas piloto en TIC y manufactura, donde ya existía cooperación industrial (por ejemplo, a través de Bit Alliance), produjeron resultados más rápidos y mejores en comparación con los sectores sin colaboración previa.
- **Conclusión:** Iniciar los programas piloto de aprendizaje basado en el trabajo en sectores con redes de empleadores establecidas antes de expandirlos a sectores menos organizados.

6. Los primeros casos de éxito impulsaron la motivación:

- **Sorpresa:** Compartir historias de éxito de los participantes (por ejemplo, adultos que encontraron trabajo después de las prácticas) aumentó rápidamente el apoyo de otros centros y empleadores.





Conclusión: Documentar y comunicar los resultados positivos con anticipación para fomentar una mayor adopción.

7) La coordinación a nivel de políticas sigue siendo fundamental:

- Obstáculo: Las diferencias en las regulaciones de las entidades y los cantones ralentizaron la implementación uniforme.
- Conclusión: Se requiere una mayor coordinación entre entidades y estándares armonizados para ampliar la formación basada en el trabajo y el aprendizaje permanente a nivel nacional.

10) Photos illustrating the described practice

Please attach at least 3 photos related to the described good practice







PERFIL DE LA PRÁCTICA – LISTA DE VERIFICACIÓN DE CLASIFICACIÓN

Marque todas las categorías que correspondan a la práctica que describe. Puede seleccionar más de una.

TIPO DE PRÁCTICA

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Aprender haciendo |
| <input type="checkbox"/> | Aprendizaje intergeneracional |
| <input type="checkbox"/> | Aprendizaje comunitario |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Aprendizaje digital/semipresencial |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Aprendizaje entre pares |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Mentoría/asesoramiento |
| <input type="checkbox"/> | Enfoques culturales/creativos |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Colaborativo/basado en socios |





Otros (especificar): Desarrollo de políticas y reforma sistémica para el aprendizaje a lo largo de la vida.

GRUPO OBJETIVO

- Adultos con baja cualificación
- Jóvenes que ni estudian, ni trabajan, ni reciben formación
- Migrantes
- Adultos mayores
- Mujer
- Personas con discapacidad
- Otros Grupos Vulnerables
- Adultos en General

ENTORNO DE APRENDIZAJE

- Formal
- No-formal
- Informal

HABILIDADES / COMPETENCIAS

- Alfabetización (lectura, escritura, comprensión)
- Habilidad numérica (matemáticas,
- Habilidades digitales
- STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas)
- Personal, social y aprender a aprender
- Competencias
- Emprendimiento
- Conciencia y expresión cultural
- Habilidades lingüísticas
- Habilidades
- Competencias verdes
- Otros (especificar): Habilidades de mentoría y comunicación en el lugar de trabajo.

USUARIOS POTENCIALES

- Profesores/Educadores
- Administrative staff
- School / Centre management
- Policy makers / Public administration
- NGOs / Community organizations
- Other (specify): *Employers and company mentors as direct training partners*





- **Glosario de categorías (Explicación de los elementos de la lista de verificación)**
- **Tipo de práctica**
- Aprendizaje práctico: aprendizaje mediante actividades prácticas, métodos basados en la práctica, como talleres o tareas reales.
- Aprendizaje intergeneracional: actividades que involucran a participantes de diferentes grupos de edad que aprenden unos de otros.
- Aprendizaje comunitario: aprendizaje que se lleva a cabo dentro de la comunidad local, a menudo mediante la participación en la vida real.
- Aprendizaje digital/semipresencial: educación que utiliza herramientas digitales (en línea) o una combinación de métodos en línea y presenciales.
- Aprendizaje entre pares: aprendizaje entre participantes de estatus o experiencia similares, que se apoyan mutuamente.
- Tutoría/coaching: apoyo individualizado de una persona con más experiencia para facilitar el aprendizaje y el crecimiento personal.
- Enfoques culturales/creativos: uso de las artes, la música, el teatro, la narración de cuentos, etc., como herramientas de aprendizaje.
- Colaborativo/basado en socios: prácticas que implican la cooperación entre organizaciones o grupos.
- Otro (especificar): cualquier otro método no mencionado anteriormente.
- **Grupo objetivo**
- Adultos con baja cualificación: adultos con bajos niveles de educación formal o habilidades básicas.
- Jóvenes que ni estudian, ni trabajan, ni reciben formación (a menudo adultos jóvenes).
- Migrantes/Refugiados: personas que se han trasladado desde otro país y que suelen enfrentarse a dificultades de integración.
- Adultos mayores: adultos de 65 años o más.
- Mujeres: servicios que atienden específicamente las necesidades de las mujeres.
- Personas con discapacidad: personas con discapacidades físicas, sensoriales, intelectuales o de salud mental.
- Otros grupos vulnerables: grupos en riesgo de exclusión (por ejemplo, desempleados de larga duración, personas sin hogar).
- Población adulta general: adultos promedio que no pertenecen a categorías específicas.

Entorno de aprendizaje

- Formal: aprendizaje dentro de los sistemas educativos oficiales, cursos certificados (p. ej., escuelas, universidades).
- No formal: aprendizaje organizado fuera del sistema formal (p. ej., talleres, formación comunitaria).
- Informal: aprendizaje a través de las experiencias cotidianas, sin un curso estructurado (p. ej., voluntariado, familia).

Habilidades/Competencias desarrolladas

- Alfabetización: lectura, escritura y comprensión de textos (incluidos textos funcionales como formularios).
- Competencias numéricas: uso de las matemáticas y el razonamiento lógico.
- Habilidades digitales: uso de herramientas digitales, por ejemplo, creación de currículum vitae, herramientas y plataformas en línea.
- STEM: ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.
- Habilidades personales, sociales y de aprendizaje permanente: autoconciencia, motivación, trabajo en equipo y habilidades para el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Competencias cívicas: ciudadanía activa, comprensión de la democracia y las responsabilidades sociales.
- Emprendimiento: creatividad, innovación, gestión de proyectos y asunción de riesgos.



- Conciencia y expresión cultural: apreciación y creación de contenido cultural (por ejemplo, arte, música).
- Habilidades lingüísticas: capacidad para comunicarse en uno o más idiomas extranjeros.

- Habilidades laborales/vocacionales: habilidades prácticas útiles en trabajos o profesiones específicas.
- Competencias verdes: conocimientos y comportamientos que fomentan la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.
- Otras: cualquier otra habilidad desarrollada (especificar).

Usuarios potenciales

- grupos que podrían beneficiarse de la aplicación, adaptación o inspiración de esta práctica en su contexto laboral.

Nota: Estas categorías siguen los marcos de referencia de la UE, como las Competencias Clave para el Aprendizaje Permanente (2018), el Plan de Acción sobre Competencias Básicas (2025) y la Guía del Programa Erasmus+ 2025 - Glosario.