

Formación dual en empresa (*Apprenticeship*) para el desarrollo del pensamiento de diseño (ADDET)

Nº de proyecto: 2020-1-RO01-KA202-079926



Guía IO3 Colaboración EFP-empresa para la formación dual en empresa (*Apprenticeship*)

COPYRIGHT

© Copyright 2020 ADDET Consortium

Socios del proyecto

- 1- Colegiul Economic "Ion Ghica" Braila / ROMANIA
- 2- MAGENTA CONSULTORIA PROJECTS SL / ESPAÑA
- 3- IDEC / GRECIA
- 4- ZENTRALSTELLE FUR BERUFSBILDUNG IM HANDEL EV ZBB / ALEMANIA
- 5- Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü / TURQUÍA
- 6- KLUB PO UPRAVLENIE NA ZNANIYA, INOVACII I STRATEGII / BULGARIA
- 7- CESIE / ITALIA

Queda prohibida la copia, reproducción o modificación total o parcial de este documento para cualquier fin sin la autorización escrita del Consorcio ADDET. Además, deberá mencionarse claramente el nombre de los autores del documento y todas las partes aplicables del aviso de copyright. Todos los derechos reservados.

Este documento puede sufrir modificaciones sin aviso previo.

Autor: Dirección de Educación Antalya
26.08.2022

OBJECTIVOS DEL PROYECTO

El objetivo de este documento es proporcionar una guía para el establecimiento de asociaciones de formación dual en empresas (*Apprenticeships*) entre empresas EFP y centros escolares.

Los objetivos de esta resolución son:

- Promover las asociaciones de empresas de EFP a nivel local
- Apoyar la creación de asociaciones con herramientas prácticas
- Promover el modelo de formación dual en empresa (*Apprenticeship*) para el desarrollo del espíritu empresarial
- Preparar el terreno para las actividades piloto de experimentación y validación del modelo de formación en empresa
- Promover las asociaciones entre centros de EFP y empresas
- Desarrollar una “Guía de Colaboración entre EFP-Empresa para la formación dual en empresa (*Apprenticeship*)”

La guía "Colaboración entre FP-Empresa para la formación dual en empresa (*Apprenticeship*)" animará y apoyará a las empresas locales y a los centros de FP para que se unan a la asociación y adopten el modelo de formación dual. La guía presentará apoyo práctico para la creación de asociaciones e historias de éxito en diversos sectores basados en los proyectos piloto.

Contenidos

Contexto

OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
Contenidos	4
Contexto	4
FORMACIÓN DUAL PARA EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO	6
1. LA FORMACIÓN DUAL EN EUROPA	6
2. BENEFICIOS DE LA FORMACIÓN DUAL	7
3. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EMPRESARIALES	8
4. EL PAPEL DE LAS PYME	9
5. EL PAPEL DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL	11
6. PASOS Y PRINCIPIOS RECTORES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ASOCIACIÓN PARA LA FORMACIÓN EN ESPÍRITU EMPRESARIAL	12
1) PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	12
2) BASES DE LA ASOCIACION	12
3) IMPLEMENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN	13
4) SOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN	13
5) EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DUAL	13
6) CONSEJOS	13
7. PRINCIPIOS DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DE UNA ASOCIACIÓN EFP-EMPRESA	14
1. ¡Error! Marcador no definido.	
1.1. 14	
1.1.1. 14	
1.1.2. 15	
1.2. ¡Error! Marcador no definido.	
1.3. ¡Error! Marcador no definido.6	
El modelo se centra en las cinco fases del pensamiento de diseño:	16
El modelo se centra en las competencias de resolución de problemas:	16
1.1.3. ¡Error! Marcador no definido.	
2. ¡Error! Marcador no definido.	
2.1. ¡Error! Marcador no definido.	
2.2. ¡Error! Marcador no definido.	
2.3. ¡Error! Marcador no definido.	
2.4. ¡Error! Marcador no definido.	

2.5. ¡Error! Marcador no definido.

2.6. ¡Error! Marcador no definido.

2.7. ¡Error! Marcador no definido.

2.8. ¡Error! Marcador no definido.

2.9. ¡Error! Marcador no definido.

2.10. ¡Error! Marcador no definido.

8. MODELO RECOPIULATORIO DE BUENAS PRÁCTICAS 22

9. MODELO DE ACUERDO (MEMORÁNDO DE ENTENDIMIENTO) 23

10.REFERENCIAS 28

FORMACIÓN DUAL PARA EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO

1. LA FORMACIÓN DUAL (*APPRENTICESHIPS*) EN EUROPA

La Comisión Europea define los *apprenticeships* (formación dual) como periodos de formación basados en el trabajo que combinan y alternan la formación en la empresa con la educación en la escuela y que resultan en una cualificación reconocida a nivel nacional tras su finalización con éxito¹. La formación dual, la mayoría de las veces, se rige por un contrato formal entre la empresa, la persona en formación y/o el proveedor de formación EFP.

Lograr una mejor comprensión de lo que se entiende por formación dual es esencial para implicar a las empresas en los programas formativos, aumentar su atractivo para la juventud y mejorar su calidad general.

En la actualidad, muchos programas de formación profesional encajan en la definición que la UE ofrece del “*apprenticeship*” y ofrecen diferentes itinerarios profesionales para la juventud junto con la EFP basada en la enseñanza escolar. El campo de la EFP está sometido constantemente a reformas políticas y se ve influido en gran medida por las tradiciones y la cultura nacionales, así como por las asociaciones patronales.

Debido a las singularidades de las políticas nacionales en materia de la formación dual, es difícil encontrar una definición clara y consensuada del mismo.

De acuerdo con la definición de la Comisión Europea, los *apprenticeships* se caracterizan por lo siguiente:

- Forman parte del sistema formal de EFP;
- Se rigen por un principio de formación dual que combina o alterna la formación en la empresa (periodos de experiencia práctica en un lugar de trabajo) con la educación en la escuela (periodos de educación teórico/práctico en una escuela o centro de formación)
- la finalización de la formación dual da lugar a la obtención de un certificado/título de EFP reconocido a nivel nacional
- se rige por un contrato entre la compañía, el/la aprendiz y/o el centro de formación;
- el/la aprendiz suele recibir una remuneración por el trabajo.

La asignación del tiempo entre las dos actividades puede variar según las legislaciones nacionales. Teniendo en cuenta estos criterios, se pueden identificar tres regímenes de formación dual en Europa:

- a) *apprenticeships* de tipo A, en los que la formación en el puesto de trabajo predomina sobre la formación dual teórico (basado en el empleo);
- b) *apprenticeships* de tipo B, en los que la formación teórica predomina sobre la formación en la empresa, asemejándose a un período de prácticas;
- c) *apprenticeships* de tipo C (aprendizajes duales), que se caracterizan por un equilibrio entre aprendizaje

¹ Comisión Europea (2015), “*European Alliance for Apprenticeships – Good for Youth for Business*” http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2016/05/Employers_Final-Report-on-Apprenticeships-May-2016.pdf

y formación, con la participación de diferentes partes interesadas a nivel local.

Está demostrado que los países con un sistema sólido de EFP y formaciones duales tienen niveles más bajos de desempleo juvenil, lo que facilita una transición más fluida entre la educación y la formación al trabajo. Sin embargo, muchos Estados Miembros de la UE, la EFP (sobre todo en la enseñanza secundaria superior) siguen adoleciendo de falta de estima. La percepción de la EFP es pobre en comparación con la educación general, y todavía se tiende a considerar la EFP como una segunda opción por parte de los estudiantes y la población general.

Con el fin de reforzar la calidad, la oferta y la imagen de la formación dual (*apprenticeships*) en Europa, así como la de la EFP, los interlocutores sociales europeos de distintos sectores industriales pusieron en marcha en 2013 una Alianza Europea para la Formación de Aprendices. La mayoría de los Estados miembros se han comprometido con la Alianza Europea para la Formación de Aprendices, lo cual ha apoyado planes para la reforma del sistema de formación de aprendices con el fin de abordar el desempleo juvenil, hacer frente a los desajustes y recortes de las competencias y proporcionar mano de obra cualificada para impulsar el crecimiento común.

2. BENEFICIOS DE LA FORMACIÓN DUAL

El impacto positivo de las políticas de formación dual no sólo resulta en mayores oportunidades de empleo para los jóvenes, sino que se extiende al bienestar de la empresa y de la sociedad en general. Entre otros:

- aminorar los desajustes entre las competencias y habilidades
- oportunidad de formar desde cero a la mano de obra joven
- aumento de la lealtad a la empresa
- mejorar la imagen de marca y su reputación
- ganancias derivadas del trabajo del alumnado
- reducción de los costes de contratación cuando el alumnado se mantiene en la empresa
- mejoras en la diversidad de la plantilla de la empresa
- alternativa económica para contratar a personas talentosas y de seleccionar a las mejores en tiempos de cambio demográfico
- aumento de los ingresos locales a nivel local
- reducción de los costes de marginalización y bienestar
- oportunidad de aprender un trabajo y entrar en el mercado laboral
- posibles ayudas y subvenciones del estado
- oportunidades de mejorar las capacidades de análisis de todo el personal que se implique en el apoyo o la formación del alumnado

3. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EMPRESARIALES

La educación en materia del espíritu empresarial se considera una prioridad en la Estrategia UE 2020, en el marco político de la UE para las pequeñas y medianas empresas (PYME) y en las estrategias clave de la UE para la educación y la formación.

El marco político de la Unión Europea sobre las pequeñas y medianas empresas (PYME), a través de la Ley de la pequeña empresa para Europa y el plan de acción sobre emprendimiento 2020², hace hincapié en la importancia de la educación en espíritu empresarial para crear una cultura emprendedora en la UE, lo que a su vez resultará en una economía más competitiva, en la creación de empleo y en la cohesión social.

Al mismo tiempo, la educación en el espíritu empresarial se considera una competencia autónoma. Desde 2006, la actitud emprendedora se define a título pleno como una de las ocho competencias clave para la formación dual permanente definidas por el Parlamento Europeo y el Consejo como el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes fundamentales para cada individuo en una sociedad basada en el conocimiento que deben adquirirse al término de la enseñanza obligatoria y a través de la formación permanente³.

Integrar la educación empresarial en las políticas, los planes de estudios y los marcos de cualificaciones correspondientes conlleva la garantía de que los estudiantes adquieran la competencia clave del espíritu empresarial. Sin embargo, es poco probable que sea suficiente: debido a la novedad y complejidad de la educación empresarial, alcanzar este objetivo requerirá un esfuerzo mayor.

En este sentido, la Comisión Europea ha solicitado a los Estados Miembros que introduzcan a los estudiantes en experiencias empresariales antes de abandonar la educación obligatoria, que podrían abarcar desde dirigir una empresa de formación dual hasta gestionar un proyecto empresarial o social. La mayoría de los Estados Miembro ya aplican programas de formación o cooperación que permiten a los estudiantes tener algún tipo de experiencia empresarial práctica, pero su implementación no es uniforme. Además, no todas las experiencias son capaces de desarrollar la competencia clave del espíritu empresarial⁴.

Muchas de las medidas que promueven y apoyan el espíritu empresarial suelen tener lugar fuera del sistema educativo formal, e incluyen formación no formal en espíritu empresarial para grupos específicos (o formación para PYMEs).

² Comisión Europea (2013), *“Plan de acción sobre emprendimiento 2020: Relanzar el espíritu emprendedor en Europa”*

³ Comisión Europea, JDC educación y cultura (2006), *“Key competences for lifelong learning: European Reference Framework”*

⁴ South East Centre for Entrepreneurial Learning, *“Entrepreneurship Education in the European Union: an overview of policies and practice”*

La adopción de un enfoque de competencias clave para la educación en el espíritu empresarial implica garantizar que todas las personas que finalizan la educación formal adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en la competencia de la UE titulada "sentido de la iniciativa y espíritu empresarial", y que pueden seguir desarrollando esta competencia a través de la formación permanente. Además de considerar las opciones organizativas para impartir la educación empresarial, la adopción de un enfoque basado en las competencias clave exige prestar la misma atención al contenido de los cursos que a los resultados de la formación dual. En particular, los enfoques curriculares deberían reflejar el hecho de que la competencia clave del espíritu empresarial en un sentido más amplio significa la capacidad de "convertir las ideas en acción", un componente clave de la empleabilidad⁵. En este sentido, la educación empresarial debería traspasar las fronteras del sector "Economía" y "Empresa" para convertirse en una competencia general que se imparta obligatoriamente a todos los estudiantes.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) dan empleo a dos tercios de la mano de obra europea y representan el 99% de todas las empresas europeas⁶.

A pesar de su importancia para el crecimiento económico europeo y la creación de empleo, las PYMEs apenas participan en programas de *apprenticeships*, a diferencia de las empresas más grandes. De media, incluso en los países en los que la cultura de la formación dual (*apprenticeships*) está muy extendida, las empresas más grandes matriculan a más aprendices que las pequeñas. Las principales razones de esta reticencia se basan en la burocracia, los costes, las carencias internas y la falta de tiempo para invertir en la formación.

Una educación de FP pertinente y sólida que satisfaga las necesidades del mercado laboral puede abordar el problema del desempleo, que afecta a más del 16 % de los jóvenes de entre 15 y 24 años (datos de Eurostat de 2017) en toda la Unión Europea.

La educación de FP ha demostrado ser eficaz para facilitar la transición de la educación al trabajo en aquellos países que cuentan con una tradición consistente con relación al aprendizaje en empresa, lo cual ha despertado el interés en redactar políticas nacionales a través de toda Europa. Ahora la Comisión Europea está promoviendo la formación dual como un componente clave en la consideración de una estrategia más amplia para abordar el desempleo juvenil y la exclusión social⁷.

Dado que las PYMEs representan el 99% de todas las empresas europeas y el 67% del empleo en la Unión Europea, es natural que las autoridades públicas hayan buscado en ellas formas de aumentar su compromiso con la formación dual.

⁵<http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=23932&no=3>

⁶European Commission (2017), "Annual Report on European SMEs 2016/2017: Focus on self-employment"

⁷Cedefop (2011), "Making apprenticeships work for Small and Medium Enterprises: what does it take to strengthen their commitment?", Briefing note.

Al combinar formación y trabajo, los aprendizajes duales permiten a la juventud adquirir experiencia laboral mientras adquieren competencias prácticas que se ajustan a las necesidades de (sus) empleadores, en la medida en que los aprendices suelen permanecer en la empresa una vez finalizado su periodo de formación.

La formación dual es una forma rentable para las PYMEs de gestionar los procesos de contratación. Al proporcionar una formación profesional inicial, las empresas se permiten seleccionar y formar mejor a sus futuros empleados y asegurarse trabajadores cualificados: formar al aprendiz permite a una empresa moldear los hábitos laborales del joven y retener, con el tiempo, a un personal cualificado y motivado.

Incluso para las personas que no son contratadas en la empresa tras el periodo de formación, las formaciones duales permiten encontrar un trabajo más cualificado que demás estudiantes de la educación general o de la EFP basada en la educación escolar.

A nivel general, un programa de aprendizaje dual que funcione bien mejora la transición de la escuela al trabajo y aumenta la empleabilidad, poniendo a disposición competencias de nivel medio que son especialmente valiosas para las PYMEs⁸. La cooperación sistémica entre las escuelas de FP o los centros de formación y las empresas es esencial para garantizar unos programas de formación dual de buena calidad y mejorar una transición fluida de la escuela al trabajo. Especialmente las PYMEs con recursos administrativos limitados pueden beneficiarse de esta cooperación y apoyo continuos, incluido el acceso a mano de obra cualificada y especializada, el acceso a redes regionales de innovación u otras oportunidades para mejorar sus actividades empresariales. Las organizaciones de EFP, por su parte, pueden beneficiarse de una actualización continua de las necesidades de cualificación, los perfiles laborales y el uso de la tecnología en las empresas.

Garantizar la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado requiere un procedimiento de aprobación para la contratación de empresas de formación y medidas permanentes de apoyo organizativo. En este contexto, es importante implicar a los interlocutores sociales que poseen los conocimientos específicos del sector. Por lo tanto, son profesionales clave en la definición de las cualificaciones y competencias necesarias para establecer normas de calidad.

Las escuelas de FP o los centros de formación y las empresas pueden establecer asociaciones con objetivos específicos, por ejemplo en forma de proyectos comunes de desarrollo escuela-empresa, o pueden crear asociaciones generales que no sólo se centren en la formación dual, sino también en otras cuestiones, como la investigación, la innovación regional o el espíritu empresarial.

Las empresas tienen que, en todos los casos, negociar un plan de formación, facilitar las instalaciones, la gama de trabajos y la supervisión, así como mantener el contacto constante con el centro de formación para que la persona en proceso de aprendizaje adquiera una experiencia sustancial.

⁸ European Commission. DG Employment Social Affairs and Inclusion (2015), “*Guidance Framework Support for Companies, in particular SMEs, offering apprenticeships. Seven guiding principles*”.

A lo largo de todo el periodo, el tutor será el punto de referencia como responsable y figura de apoyo. La persona que tutorice no sólo mostrará, demostrará y explicará el trabajo al alumnado, sino que también actuará como nexo entre el/la aprendiz y el entorno de la empresa. Al final del periodo de formación, se certificará la consecución de las competencias previstas en el plan de formación mediante un registro de formación y la expedición de un título. Los deberes de las empresas en el establecimiento de las formaciones duales incluyen:

- evaluar la disponibilidad de los recursos humanos y materiales para la creación de un programa de formación dual;
- identificar las cifras de contratación de la formación;
- establecer una cooperación con la institución de EFP;
- definir un itinerario de formación y aprendizaje con la institución de EFP;
- firmar un acuerdo de colaboración de formación dual;
- proporcionar la formación al estudiantado;
- pagar al estudiantado, además de garantizar unas condiciones de trabajo seguras y seguridad social;
- evaluar el progreso y los logros del aprendiz;
- expedir un certificado.

5. EL PAPEL DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

La formación profesional responde de forma constante a la demanda de la población y de los distintos sectores profesionales. De hecho, la formación teórica y práctica para los estudiantes se adapta a la realidad social y económica. Gracias a su arraigo territorial, los centros de FP tienen el privilegio de ser los intereses principales para las PYMEs que desean participar en las políticas de formación dual (*apprenticeships*): a través de este diálogo continuo, la oferta de formación se mejora constantemente y se ajusta a las necesidades de cualificación del mercado laboral.

Este sistema de retroalimentación permite establecer nuevas cualificaciones, nuevos programas o planes de estudios de EFP, o en su defecto, actualizar los ya existentes. De este modo, las demandas que puedan surgir procedentes del mercado laboral se pueden identificar fácilmente y se incluyen en la agenda de educación y formación para adaptar las diferentes ofertas formativas.

En muchos países, los centros de FP y los centros de formación de FP también ofrecen servicios para adaptar mejor las ofertas de aprendizaje dual por parte de las empresas al estudiantado que busca esas oportunidades.

El papel principal del centro de FP dentro de la relación de formación dual es proporcionar conocimiento teórico y orientación a los y las aprendices.

Dado que las PYMEs, especialmente las microempresas, no siempre pueden permitirse disponer de personal para supervisar al estudiantado o para ocuparse de los requisitos administrativos que conlleva su formación⁹, los centros de formación pueden paliar estos problemas organizando una formación complementaria externa.

La formación dual está regulada por un contrato entre la empresa y el centro de FP o puede consistir en una relación multilateral entre el centro de FP, la empresa y la persona en formación.

⁹ Cedefop (2011), “*Making apprenticeships work for Small and Medium Enterprises: what does it take to strengthen their commitment?*”, Briefing note.

Por lo general, el centro de formación se encarga tanto de la gestión de los procedimientos administrativos para la realización de la formación dual como de supervisar el respeto de las obligaciones mutuas entre la empresa y el centro de FP, así como hacia la persona en formación.

Las funciones de la EFP en el establecimiento de un acuerdo de aprendizaje dual incluyen:

- investigar las oportunidades de la formación basadas en el trabajo;
- crear una red de cooperación con las empresas locales;
- definir un plan de formación y aprendizaje con la empresa;
- proporcionar formación presencial al estudiantado;
- supervisar el progreso y la eficacia de la formación dual;
- monitorizar el cumplimiento de los deberes contractuales hacia el estudiantado;
- proporcionar una evaluación final de la formación dual (*apprenticeship*).

6. PASOS Y PRINCIPIOS RECTORES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ASOCIACIÓN CENTRO EFP-EMPRESA PARA EL APRENDIZAJE DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL

Las asociaciones de formación dual pueden ser una buena opción para las pequeñas y medianas empresas que no están seguras de cómo seleccionar o formar a candidatos/as de formas no tradicionales, pero que quieren ampliar su plantilla y están dispuestas a orientarles para que ocupen un puesto.

Establecer programas de aprendizaje del espíritu empresarial se tiende a considerar una actividad difícil, ya que el espíritu y la actitud empresariales se perciben a menudo como algo que no se puede enseñar. Es una creencia común que el espíritu empresarial es una capacidad innata asociada a menudo con la audacia, la osadía, la imaginación o la creatividad, y que no puede canalizarse en una vía de formación estructurada.

Sin embargo, en los últimos años este paradigma ha ido cambiando, y ahora las clases y seminarios sobre espíritu empresarial están floreciendo en los entornos educativos, formativos y laborales.

Un camino eficaz para poner en práctica con éxito estas asociaciones de aprendizaje entre PYME y EFP debería diseñarse cuidadosamente e incluir al menos los pasos siguientes:

1) PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Antes de establecer una asociación, es importante visualizar un escenario claro que tenga en cuenta todos los posibles obstáculos y riesgos. En este sentido, es esencial:

- Identificar el sector, el perfil del alumnado, las actividades (los conocimientos que se proporcionarán)
- Describir las tareas, los resultados de la formación dual, las competencias requeridas, la duración, el coste...

2) BASES DE LA ASOCIACIÓN

Tras evaluar la oportunidad de establecer un acuerdo para iniciar un itinerario de aprendizaje dual, las partes interesadas han de:

- Reunirse en persona o por algún medio telemático
- Firmar un acuerdo para la asignación de deberes y responsabilidades

- Definir las metodologías para el seguimiento y las herramientas de valoración y evaluación.

3) IMPLEMENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

El desarrollo de las actividades debe supervisarse constantemente y, en el momento oportuno, ajustarse para ofrecer oportunidades de formación eficaces, asegurar la calidad y garantizar unas condiciones de trabajo seguras. Hay que prestar especial atención al:

- Marco temporal y comunicación entre las partes interesadas
- Seguimiento y supervisión
- Tutorización y mentoría
- Garantía de condiciones de trabajo seguras
- Trato justo y respeto mutuo

4) SOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN

Para garantizar el impacto a largo plazo fruto de la asociación, se sugiere a las partes interesadas:

- Establecer un plan de contingencia (análisis de riesgos,...)
- Diseñar un plan de sostenibilidad
- Realizar un seguimiento de los progresos una vez finalizado el proceso de formación (por ejemplo, en los casos de contratación tras el periodo de formación)

5) EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DUAL

La asociación puede ser un éxito, un fracaso, o solamente necesitar algunos ajustes. Para evaluar la calidad de la formación dual, garantizar la mejora continua y promover una colaboración fructífera, todas las partes involucradas deben:

- Entregar una evaluación final del periodo de aprendizaje dual
- Redactar recomendaciones de mejora (positivas y negativas)
- Organizar una reunión con el centro de EFP y la empresa para analizar la formación dual (si la persona en proceso de formación está presente durante la reunión incluso mejor)

6) CONSEJOS

- Evaluar la posibilidad de incorporar organizaciones intermediarias
- Participar en exposiciones, eventos como jornadas de orientación profesional o jornadas de puertas abiertas en centros de FP y empresas (por ejemplo la Semana Europea de las Competencias Profesionales)

7. PRINCIPIOS DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DE UNA ASOCIACIÓN EFP-EMPRESA

La implementación de una formación dual de buena calidad requiere inversiones considerables (financieras, de infraestructura, humanas, etc.). Es comprensible que la mayoría de los empleadores quieran adaptar la formación a las necesidades específicas de la empresa para ayudar a compensar estos

costes. Sin embargo, esto podría ser arriesgado para el alumnado, que necesita una formación útil y que le permitan desarrollar habilidades y competencias generales que cubran “profesiones completas”¹⁰.

Para garantizar la empleabilidad de la juventud formada, el contenido y la oferta de los programas de formación deben revisarse continuamente en función de las necesidades del mercado laboral, respetando al mismo tiempo las necesidades de cualificación de cada empresa formativa.

Según el Cedefop, las políticas de aprendizaje comparten rasgos característicos, presentes en diferentes medidas y combinaciones, que pueden ser requisitos previos para una formación de calidad.

Este marco de Garantía de Calidad está diseñado para ser adoptado por los centros de FP y las empresas con el fin de supervisar y asegurar una calidad alta del proceso durante los programas de formación, donde se aplicará el modelo de aprendizaje para la adquisición de competencias de resolución de problemas y la mentalidad de pensamiento de diseño producido por Addet.

El objetivo del marco de Garantía de Calidad es asegurar:

- la aplicación efectiva del modelo para la adquisición de competencias de resolución de problemas y mentalidad de pensamiento de diseño, a través de la formación dual en una empresa.
- la calidad de los *apprenticeships* ofrecidos
- observaciones del proceso formativo
- obtener el máximo impacto del modelo

Los estándares de garantía de calidad que se presentan a continuación se incluirán en el Memorando de Entendimiento firmado por los centros de FP y las empresas. Estas normas detallan el enfoque general de la calidad de las prácticas y el consorcio del proyecto insta a las partes implicadas en la formación dual a comprometerse con ellas y a aplicar un código de conducta claro y coherente, predicando con el ejemplo.

1. Principios de la garantía de calidad de una asociación EFP-Empresa

1.1. Funciones y responsabilidades de las diferentes partes

1.1.1. Responsabilidades de los proveedores EFP

- Los proveedores de la EFP deben firmar un contrato legalmente vinculante con el alumnado y la organización de acogida en el que se expondrán los principios fundamentales de la formación dual, incluido el número de créditos que éste aportará al expediente del/la estudiante en prácticas/aprendiz; al contrato debe adjuntarse una descripción de los objetivos y tareas de la formación dual.
- Los proveedores de la EFP deben cooperar con la empresa que acoge la formación dual y supervisar el proceso y el progreso de la persona en prácticas.
- Los proveedores de FP deben entregar toda la documentación necesaria que la empresa deba conservar durante la formación dual.

¹⁰ European Commission, “*High performance apprenticeships & work-based learning: 2 guiding principles*”.

1.1.2. Responsabilidades de las empresas

- Las empresas deben compartir con el/la estudiante al comienzo de su aprendizaje la duración y las tareas de la formación dual haciendo referencia a los objetivos de aprendizaje especificados.
- La empresa debería reembolsar a las personas en proceso de formación según los convenios colectivos, o un salario mínimo legal nacional y/o sectorial, por el periodo de formación.
- Debe designarse personal formador en la empresa para cada aprendiz, que se encargará de la ejecución efectiva de las actividades educativas, supervisión del progreso del alumnado, y darán retroacción a la EFP.
- Las empresas deben disponer de instalaciones, medios y equipos adecuados para la realización de la formación dual.
- Las empresas deben cumplir las normas de salud y seguridad, y proporcionar medios de protección individual al alumnado si se considera necesario, de acuerdo con la legislación nacional.
- Las empresas deben llevar un registro de la formación del aprendiz y comunicarlo a la tutoría de EFP.

1.2. Criterios de calidad para la formación dual

1. La formación dual debe construirse sobre cimientos sólidos: sobre la base de la legislación nacional, la normativa y/o los convenios colectivos.
2. Los programas de *apprenticeships* deberían proporcionar una formación de buena calidad en el lugar de trabajo, con mentores formados para este fin en la empresa, y también en instituciones de formación que empleen a formadores que tengan las competencias actualizadas y adecuadas. Tanto las personas que tutorizan como las que forman deben disfrutar de buenas condiciones de trabajo para que puedan realizar su trabajo correctamente.
3. Los resultados integrales de la formación dual, definidos de conformidad con la legislación nacional, deben ser acordados por las personas generadoras de empleo y las instituciones de educación y formación profesional y, en caso oportuno, los sindicatos. Esto debería garantizar un equilibrio entre las habilidades específicas del trabajo, los conocimientos y las competencias clave que apoyen tanto el desarrollo personal como las oportunidades profesionales del alumnado.
4. Los programas de aprendizaje deben proporcionar una orientación profesional adecuada, tutorías y apoyo al alumnado antes y durante la formación dual, con tal de garantizar resultados satisfactorios, prevenir y reducir los abandonos, así como amparar a las personas que se forman.
5. Los centros y proveedores de EFP deberían proporcionar asistencia al estudiantado cuando busquen un programa de formación dual adecuado.
6. Los centros de FP y las empresas deberían aplicar mecanismos para promover el intercambio de buenas prácticas.
7. Los programas de aprendizaje dual deberían garantizar entornos de trabajo seguros y de alta calidad
8. Los/las aprendices deberían tener derecho a la protección social, incluyendo la aseguración necesaria de acuerdo con la legislación nacional.

9. Los programas de formación dual deberían responder a las necesidades reales de empleo de acuerdo con las competencias requeridas por las personas empleadoras en el marco de las prioridades sectoriales y/o nacionales.
10. Los programas de formación dual deberían garantizar que el alumnado sea remunerados por parte de la empresa, de acuerdo con los convenios colectivos, o con un salario mínimo legal nacional y/o sectorial durante el periodo de formación.
11. La formación dual debe ser ante todo una experiencia de aprendizaje, por lo que nunca debe conducir a la sustitución del puesto de trabajo.
12. La formación dual debería basarse en adquirir las competencias y tener una duración que permita a los aprendices alcanzar los niveles adecuados para trabajar de forma competente y segura.
13. Los aprendizajes deberían garantizar la igualdad de acceso, promover el equilibrio de género y abordar la discriminación en sus programas.
14. Los programas de formación dual deberían contar con procedimientos sólidos que aseguren la garantía de calidad.
15. Deben establecerse enfoques de garantía de calidad que tengan en cuenta el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (EQAVET), incluido un proceso que permita una evaluación válida y fiable de los resultados de la formación dual. Debería realizarse un seguimiento del empleo y de la progresión profesional de los aprendices, de conformidad con la legislación nacional y europea sobre protección de datos.

1.1. Planificación, implementación, evaluación y revisión de un programa de formación dual según el modelo de *apprenticeship* de Addet para la adquisición de competencias de resolución de problemas y mentalidad de pensamiento de diseño

El modelo de *apprenticeship* Addet pretende ser un pilar que tiene el propósito de mejorar la adquisición de competencias de resolución de problemas y mentalidad de pensamiento de diseño por parte de los estudiantes de FP de secundaria superior y superior, aplicando competencias de resolución de problemas y mentalidad de pensamiento de diseño.

El modelo se centra en las cinco fases del pensamiento de diseño:

- Empatizar: es fundamental para entender cuál es el problema.
- Definir: Mediante la recopilación de datos, el alumnado de EFP analiza las necesidades para definir el problema de una forma centrada en el ser humano.
- Idear: El alumnado de EFP empiezan a generar nuevas ideas para resolver el problema dado con pensamiento libre.
- Prototipo: El estudiantado de EFP crea múltiples enfoques para resolver el problema.
- Prueba: combinando las competencias y las mejores soluciones para resolver el problema. Fase de ajuste y pulimiento final de la creación de soluciones con habilidades de resolución de problemas.

El modelo se centra en las competencias de resolución de problemas:

- Analizar: recopilación de datos, investigación y análisis histórico.

- Generar intervenciones: lluvia de ideas, pensamiento creativo, predicción, previsión diseño de proyectos, planificación de proyectos.
- Evaluar soluciones: análisis, discusión, corroboración, trabajo en equipo, priorización
- Aplicar el plan: gestión de proyectos, ejecución de proyectos, colaboración, gestión del tiempo, desarrollo de puntos de referencia
- Eficacia: comunicación, análisis de datos, encuestas, comentarios, seguimientos ,resolución de problemas

1.1.3. Pasos para planificar, aplicar, evaluar y revisar un programa de formación dual

Definir la formación dual

Para desarrollar un programa de *apprenticeship*, lo primero que tienen que hacer las empresas es definir el alcance del programa, las normas, los objetivos y los beneficios para la organización.

El siguiente paso es definir la estrategia mediante la cual la organización pondrá en marcha el programa de aprendizaje.

Crear asociaciones

Una vez definido el escopo de aplicación, deben crearse redes de proveedores de EFP y empresas. Una buena colaboración y una visión compartida son fundamentales para el éxito de los programas de formación dual. Además, una visión y unos objetivos compartidos son vitales para el éxito de un aprendizaje que satisfaga las necesidades de todas las partes implicadas.

Durante esta etapa, ambas instituciones deberían acordar sus funciones y responsabilidades, así como firmar el Memorando de Entendimiento.

Diseñar un programa de aprendizaje de alta calidad basado en el modelo Addet

Una vez firmado el acuerdo entre las organizaciones, ambas deben trabajar juntas para diseñar un programa de formación dual de alta calidad que mejore la adquisición de la mentalidad y las competencias del pensamiento de diseño mediante la aplicación de competencias de resolución de problemas.

Evaluar y revisar el programa de aprendizaje

El siguiente paso es el seguimiento y la evaluación del programa. El seguimiento debe establecerse desde el principio del procedimiento. Tanto las empresas como los proveedores de EFP deben hacer un seguimiento de los resultados y evaluar el impacto del programa en sus organizaciones y en los y las aprendices. Esta evaluación ayudará a las organizaciones a realizar los ajustes necesarios para la mejora constante del programa de formación dual.

2. PRINCIPIOS DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DE UNA ASOCIACIÓN EFP-EMPRESA

La implementación de una formación dual de buena calidad requiere inversiones considerables (financieras, de infraestructura, humanas, etc.). Es comprensible que la mayoría de los/las empleadores quieran adaptar la formación a las necesidades específicas de la empresa para ayudar a compensar estos costes. Sin embargo, esto podría ser arriesgado para el alumnado, que necesita una formación útil y que le permitan desarrollar habilidades y competencias generales que cubran “profesiones completas”¹¹.

Para garantizar la empleabilidad de la juventud formada, el contenido y la oferta de los programas de aprendizaje dual deben revisarse continuamente en función de las necesidades del mercado laboral, respetando al mismo tiempo las necesidades de cualificación de cada empresa formativa.

Según el Cedefop (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional), las políticas de las *apprenticeships* comparten rasgos característicos, presentes en diferentes medidas y combinaciones, que pueden ser requisitos previos para una formación dual de calidad.

2.1. Lugar en el sistema educativo y de formación

- La formación dual está regulada y definida en un marco legal
- La posición de la formación dual en relación con otras vías de formación está clara
- La formación dual ofrece vías horizontales y verticales hacia una mayor especialización o educación a todos los niveles

2.2. Estructura de gobernanza

- Definición y distribución claras de las funciones y responsabilidades de los actores clave a nivel nacional, regional, local
- Compromiso activo de las organizaciones patronales y los sindicatos
- Reconocimiento de la importancia de la formación dual a nivel de la sociedad

2.3. Contenidos de la formación y resultados de la formación dual

- Evaluaciones y actualizaciones periódicas de las normas de cualificación y de los perfiles profesionales para el desarrollo de programas y planes de estudios.
- Disposiciones para ajustar partes de los planes de estudios a las necesidades del mercado laboral local
- Estipulación de requisitos mínimos para acceder a los programas de formación dual.
- Evaluación final que cubra todos los resultados de la formación dual independientemente de los lugares de aprendizaje
- Distribuciones y organizaciones claras del contenido, la duración y los resultados de la formación dual basado en la empresa y en la escuela

¹¹ European Commission, “*High performance apprenticeships & work-based learning: 2 guiding principles*”.

2.4. Cooperación entre los centros de formación

- Cooperación, coordinación y distribución clara de responsabilidades entre las sedes y mecanismos de retroacción establecidos.
- Desarrollo del plan de formación con la contribución de la escuela, la empresa y la persona en formación, de acuerdo con el plan de estudios.
- Cooperación entre las empresas para garantizar la adquisición de todos los resultados de aprendizaje requeridos previstos en el plan de estudios.
- Definición clara del papel del coordinador.
- Definición clara de las responsabilidades administrativas para la parte del programa centrado en la empresa.

2.5. Participación y apoyo a las empresas

- Acuerdo claro sobre los derechos y obligaciones de las empresas que ofrecen los aprendizajes.
- Estrategias e iniciativas de marketing para promover la formación dual y los beneficios para las empresas, incluyendo incentivos.
- Requisitos mínimos para las empresas dispuestas a ofrecer plazas de aprendizaje y/o un procedimiento de acreditación.
- Apoyo no financiero para implementar la formación dual.
- Reconocimientos y premios para las empresas que ofrezcan un aprendizaje de calidad
- Participación de la organización patronal en el compromiso de las empresas.

2.6. Requisitos y apoyo al profesorado y personal formador de la empresa

- Asignación de tutores cualificados para acompañar a las personas en proceso de formación.
- Requisitos y cualificaciones claramente definidos en el ámbito profesional del tutor
- Competencia pedagógica/didáctica del personal formador en la empresa
- Trayectoria de formación continua para que los/las tutores y el profesorado desarrollen y actualicen sus competencias
- Cooperación e intercambio entre el personal formador en la empresa y el profesorado de FP en los centros educativo
- Definición clara en última instancia de la responsabilidad de la formación dual del alumnado.

2.7. Mecanismos de financiación y reparto de costes

- Los costes de las empresas incluyen los salarios y los materiales del alumnado.
- Los costes de las empresas pueden ser apoyados por organizaciones empresariales y sindicatos
- Apoyo económico estatal para centros de FP y becas de aprendizaje.
- Recuperación de las inversiones gracias al trabajo de la persona en formación.
- Incentivos (subvenciones, deducciones fiscales) para animar a las empresas a contratar aprendices.

2.8. Garantía de calidad

- Los sistemas de garantía de la calidad abarcan los aprendizajes

2.9. Condiciones laborales y formativas del estudiantado

- Estipulación legal de los derechos y obligaciones del estudiantado, tanto para trabajar como para aprender.
- Definición de un punto de referencia para el apoyo de la persona en formación.
- Provisión de un contrato de trabajo que defina los derechos, beneficios y responsabilidades del estudiantado.
- Acceso a servicios de orientación y asesoramiento.

2.10. Capacidad de respuesta al mercado laboral

- Procedimientos institucionales que permitan al aprendizaje responder a las necesidades del mercado laboral, o anticiparse a ellas.
- Seguimiento y evaluación periódicos de los productos y resultados de la formación dual.
- Establecimiento de mecanismos de evaluación ex-ante/ex-post de la formación dual.

8. MODELO RECOPIULATORIO DE BUENAS PRÁCTICAS

PAÍS
....
CIUDAD
....
CENTRO EFP
...
EMPRESA

...
EDAD
...
DESCRIPCIÓN DE LA FORMACIÓN DUAL (APPRENTICESHIP)
...
IMPACTO POSITIVO Y NEGATIVO
...
SUGERENCIAS PARA LA MEJORA
....

9. MODELO DE ACUERDO (MEMORÁNDUM DE ENTENDIMIENTO)

Modelo de acuerdo

Aspectos principales

Dependiendo del país y de la normativa legal, el alumnado tendrá que firmar un acuerdo o un contrato.

A continuación se enumeran los aspectos fundamentales que debe contener el acuerdo:

- Identificación de todas las partes (empresa y/o centro EFP, aprendiz)
- Nombre, dirección, etc.
- Acuerdo entre las partes
- Contenidos (tema)
- Tareas (plan)
- Plazos/períodos
- Recursos
- Personas responsables
- Derechos y deberes (de cada una de las partes)
- Fecha y lugar
- Firma y sello de todas las partes

*Este modelo de acuerdo debe adaptarse según la normativa nacional.

MEMORÁNDUM DE ENTENDIMIENTO

Acuerdo entre.... (nombre de la empresa) y(nombre de la institución)

El presente Memorándum de entendimiento, en lo sucesivo denominado como el Acuerdo, queda registrado el...

... [nombre de la empresa] con domicilio social y dirección en ... [dirección] , [Nº VAT/NIF]..... representada por el Consejero Delegado/Director General ... [nombre completo], en lo sucesivo denominados simplemente ...(abreviatura de la empresa) denominados colectivamente como las “partes”.

... [nombre de la empresa] en lo sucesivo denominado ...,

y

... [nombre de la institución asociada al proyecto], en lo sucesivo denominado ...

celebran el presente acuerdo marco de formación profesional.

Las partes han acordado mutuamente los siguientes términos y condiciones relativos a sus negociaciones y a los términos básicos.

Artículo 1

Objetivo del acuerdo

El presente acuerdo marco regula las condiciones y las prestaciones entre las partes contratantes, que se inscriben en el proceso de desarrollo de la formación profesional en... [nombre del país], en la profesión de ...(ámbito) .

El presente Memorándum tiene por objeto facilitar la colaboración entre las Partes aquí firmantes en asuntos de interés común para ellas, y establecer las disposiciones necesarias para la aplicación del Memorándum.

Acuerdan llevar a cabo actividades de seguimiento y evaluación para valorar el impacto de las actividades en las organizaciones participantes.

Artículo 2

Implementación de la formación

El período de formación abarca **...(el número de años)** años. Comienza el **xx.xx.xxx** y finaliza el **xx.xx.xxxx**.

La formación tiene lugar en dos lugares de aprendizaje:

- en **... [nombre de la empresa]**, dónde se imparten los contenidos de la formación práctica
- en **... [nombre de la institución]**, dónde se imparten los conocimientos teóricos de la profesión.

El alcance de la formación práctica se define en el contrato de formación entre la empresa y el/la estudiante.

El alcance de la formación teórica abarca en su conjunto **...(horas)** horas. El horario correspondiente forma parte del anexo del presente convenio.

El periodo de formación finaliza con la realización de los exámenes finales exigidos por la legislación aplicable de **... [nombre del país]**.

Si el/la estudiante no supera los exámenes finales, su aprendizaje se prorroga hasta la siguiente evaluación posible.

Artículo 3

Obligaciones de **... [nombre de la empresa]**

En el marco de la formación profesional **... [nombre de la empresa]** forma de forma práctica a **... [número de aprendices]** aprendices en la profesión de **... (ámbito)**

Para participar en la parte teórica de la formación, el alumnado será enviado a **... [nombre de la institución]**.

Las obligaciones de **... [nombre de la empresa]** con respecto a **... [nombre de la institución]** son el resultado del contrato celebrado entre ambas partes el **... [fecha]**.

Artículo 4

Obligaciones de ... *[nombre de la institución]*

... *[nombre de la institución]* imparte la formación con arreglo al plan de estudios marco de la profesión respectiva, que ha sido coordinado con la autoridad competente de la administración pública de ... *[nombre del país]*.

... *[nombre de la institución]* informa a ... *[nombre de la empresa]* sobre los requisitos previos que deben cumplir los aprendices para poder participar en el curso de formación teórica. Para más detalles, consulte el calendario que figura en el anexo sobre la distribución de la formación teórica y práctica.

... *[nombre de la institución]* adopta las medidas necesarias para llevar a cabo la formación teórica de la profesión correspondiente.

El grupo de aprendizaje está formado por los y las aprendices cuya formación práctica se lleva a cabo en diferentes empresas de formación.

Una vez superados las evaluaciones finales, ... *[nombre de la institución]* entregará al alumnado un certificado reconocido por el Estado que acredite la cualificación profesional adquirida.

Artículo 5

Responsabilidad y fuerza mayor

Cada parte contratante será responsable ante las demás partes contratantes del incumplimiento de las obligaciones contractuales. Se exceptúan los casos de fuerza mayor

Los casos de fuerza mayor, por ejemplo, las catástrofes naturales, los conflictos laborales, los disturbios, los conflictos armados o el terrorismo, que tengan consecuencias imprevisibles para la ejecución del contrato, eximirán a las partes contratantes de sus obligaciones de ejecución mientras dure la perturbación y en la medida de sus repercusiones, incluso en caso de incumplimiento. La resolución automática del contrato no lleva asociada esta circunstancia. Las partes contratantes están obligadas a notificarse tales acontecimientos y a adaptar de buena fe sus obligaciones al cambio de circunstancias.

Si, en caso de fuerza mayor, la ejecución del contrato resulta imposible a largo plazo, las partes contratantes tienen derecho a resolverlo.

Artículo 6

Vigencia del acuerdo

El acuerdo entrará en vigor en la fecha de su firma.

La vigencia del acuerdo finaliza el **xx.xx.xxxx (fecha)** para el periodo de formación que comienza el **xx.xx.xxxx(fecha)**.

Las partes contratantes podrán prorrogar la relación contractual de mutuo acuerdo tantas veces como lo demuestre la voluntad de todas las partes.

Artículo 7

Rescisión del acuerdo

El presente acuerdo podrá rescindirse de la siguiente manera:

- por declaración consensuada por escrito de todas las partes contratantes.
- por expiración del plazo acordado (véase el Art. 6).
- cada parte contratante puede rescindir el acuerdo sin previo aviso por causa justificada, de conformidad con las disposiciones legales. Las posibles reclamaciones por daños y perjuicios no se verán afectadas.

Artículo 8

Disposiciones finales

El presente acuerdo y sus anexos constituyen el acuerdo íntegro de las partes contratantes. No existen acuerdos accesorios silenciosos, verbales o escritos. Las modificaciones y adiciones a este contrato requieren su forma escrita para ser efectivas. Esto también se aplica a la modificación o supresión de esta cláusula de fuente.

Las partes contratantes se comprometen a guardar silencio sobre todos sus asuntos comerciales adquiridos en el marco de la formación profesional.

En caso de que las disposiciones de este contrato sean total o parcialmente nulas, inválidas o inaplicables, o pierdan su legalidad o viabilidad posteriormente, la validez de este acuerdo no se verá afectada. Lo mismo se aplica en la medida en que se produzca un incumplimiento del acuerdo.

En lugar de la regulación ineficaz o impracticable o de la subsanación de la laguna contractual, las partes realizarán una regulación adecuada que, en la medida de lo jurídicamente posible, se aproxime más a lo que las partes contratantes hubieran querido o conforme a la finalidad y objeto del acuerdo.

Las partes contratantes se comprometen a llevar a cabo un procedimiento de mediación en caso de litigios derivados de este acuerdo antes de que finalice el procedimiento judicial, con el objetivo de llegar a un acuerdo amistoso con la ayuda de un mediador comisionado conjuntamente. El procedimiento de mediación se inicia mediante notificación escrita de una parte contratante. La parte contratante debe proponer un mediador. La propuesta no es vinculante para las demás partes contratantes. Si las partes contratantes no consiguen ponerse de acuerdo sobre un mediador común en el plazo de un mes a partir de la recepción de la notificación, se considerará que el procedimiento de mediación ha fracasado.

El presente acuerdo se ha redactado en dos ejemplares, uno para cada parte.

Las partes acuerdan ... *[ciudad]*, ... *[nombre del país]*, como tribunal de sus derechos y obligaciones mutuos en virtud del presente acuerdo. La ley de ...*[nombre del país]* se aplica a este acuerdo.

Realizado enlugar,fecha
.....*[La empresa]*
.....*(Representante legal)*
.....*(Firma y sello)*

Realizado enlugar,fecha
.....*[La institución]*
..... *(Representante legal)*
..... *(Firma y sello)*

10.REFERENCIAS

Albizu E., Olazaran M., Lavia C., Otero B., (2011), “Relationship between vocational training centres and industrial SMEs in the Basque Country: a regional innovation system approach”, Intangible Capital.

Cedefop (2018), “Apprenticeship schemes in European countries: a cross nation overview”, Luxemburg, Publication Office of the European Union.

Cedefop (2011), “Making apprenticeships work for Small and Medium Enterprises: what does it take to strengthen their commitment?”, Briefing note, Luxemburg, Publication Office of the European Union.

Cedefop (2017), “Cedefop European public opinion survey on vocational education and training”, Luxemburg, Publication Office of the European Union.

European Commission, “EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework”, JRC Science for Policy Report, 2016.

European Commission (2013) “Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe”.

European Commission, ”High-performance apprenticeships & Work-Based Learning: 20 Guiding principles”.

DG Employment, Social Affairs and Inclusion (2015), “Guidance Framework: support for companies, in particular SMEs offering apprenticeships, seven guiding principles”.

Klein, P. G. (2006), “Can entrepreneurship be taught?”, Journal of Agriculture and Applied Economics.

South East Centre for Entrepreneurial Learning, “Entrepreneurial education in the European Union: an overview of policies and practice” (2015).
