

UPPRETAIL

Desarrollo de un aprendizaje innovador en el
sector minorista

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
COMPARACIÓN DEL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE EN EL SECTOR MINORISTA EN BULGARIA, ITALIA, ESPAÑA Y PORTUGAL	¡Error! Marcador no definido. 6
DESARROLLO DEL APRENDIZAJE INNOVADOR EN EL SECTOR MINORISTA	13
•BULGARIA	13
•ITALIA	¡Error! Marcador no definido. 31
•PAÍS VASCO / ESPAÑA.....	40
•PORTUGAL	60

INTRODUCCIÓN

Este documento presenta los principales resultados del proyecto Leonardo da Vinci “DESARROLLO DE UN APRENDIZAJE INNOVADOR EN EL SECTOR MINORISTA – UPPRETAIL (2013-1-ES1-LEO05- 66582). La preparación de estas Directrices para el Desarrollo del Aprendizaje en el sistema de EFP minorista de los países del sur de Europa se ha basado en los resultados de las fases de investigación del proyecto:

1. Investigación de las condiciones previas para el desarrollo del aprendizaje del sistema de EFP minorista en Bulgaria, España, Italia y Portugal
2. Análisis comparativo de las buenas prácticas aparentes en el sistema de aprendizaje en Bulgaria, España, Italia y Portugal, buscando definir las características comunes y diferenciales y con la situación del aprendizaje en los países socios de DEVAPPRENT.

Estas directrices se basan en dos principales enfoques metodológicos: políticas de aprendizaje y enfoque de procesos:

Con respecto a las políticas de aprendizaje, en el contexto de este proyecto entendemos por buenas prácticas aparentes de aprendizaje los ejemplos de varias políticas, medidas, instrumentos y enfoques para el desarrollo del aprendizaje en prácticas en el Sector Minorista que pueden ser la bases para las políticas de aprendizaje en prácticas y utilizarse para el desarrollo de soluciones originales para desarrollar aprendizajes en prácticas en Bulgaria, España, Italia y Portugal. Esto significa que estas prácticas pueden incluir no solo ejemplos positivos de prácticas efectivas, sino también las “lecciones” aprendidas de los errores y fallos en el ámbito del aprendizaje del sector de la EFP minorista.

El alcance para aprender a partir de buenas prácticas aparentes relativas al aprendizaje en prácticas puede definirse y delimitarse a través de dos principales factores:

1. Comparabilidad del contexto y las condiciones de las prácticas de aprendizaje en los países asociados. En este caso, es necesario estimar hasta qué punto el éxito o fracaso de prácticas concretas de aprendizaje depende de las distintas condiciones y características de los contextos nacionales. Al hacerlo, es posible perfilar / prever posibles cambios del contexto que pudieran ser favorables para el desarrollo del aprendizaje en el sistema de EFP minorista en Bulgaria, España, Italia y Portugal y definir cómo se puede aplicar eficazmente el saber-hacer de las medidas analizadas en el contexto actual de esos países. Nos hemos propuesto considerar los siguientes factores principales de estos contextos:
 - condiciones socioeconómicas existentes en los países (estructura de la economía en términos de tamaño de las empresas, nivel de desarrollo comercial, cualificación y habilidades de los trabajadores, etc.),
 - características específicas del aprendizaje en prácticas como modelo específico de los sistemas nacionales de EFP para el desarrollo de habilidades (orientación política y económica del modelo de aprendizaje, regímenes de acceso),
 - modelos de cooperación e interactividad entre agentes del aprendizaje en prácticas (gobierno, empresarios, sindicatos, proveedores de formación),
 - políticas y estrategias nacionales de desarrollo de la EFP (implantación de los MNCs (Marco Nacional de Cualificaciones), introducción de normas basadas en resultados, modularización de la EFP).
2. Potencial de las medidas para ofrecer saber-hacer e ideas sobre cómo facilitar una implantación y desarrollo efectivos del aprendizaje en prácticas en el sistema de EFP del sector minorista en Bulgaria, España, Italia y Portugal. Específicamente, está directamente relacionado con los contenidos de las medidas, sus fines, objetivos y eficacia para resolver distintos problemas de organización, provisión, financiación de la formación en aprendizaje en prácticas, su garantía de calidad, colaboración entre distintos agentes, entre otros temas. Estas directrices se centrarán en los siguientes aspectos para este aprendizaje de políticas.
 - Cómo mejorar la capacidad de las empresas (especialmente las PYMEs minoristas) para asumir más responsabilidades para la empresa y la financiación del aprendizaje.
 - Cómo motivar y apoyar a las empresas (especialmente PYMEs) en la organización y financiación del aprendizaje en prácticas en el Sector Minorista. Cómo hacer más atractivo el aprendizaje en prácticas para los empresarios/as.

- Qué concesiones o exenciones legales y fiscales pueden ayudar a apoyar la motivación de los empresarios y sindicatos para participar en la oferta de aprendizaje en prácticas en el Sector minorista.
- Cuáles son los posibles caminos y modelos para la distribución y administración efectiva de la financiación del aprendizaje en prácticas que permita unos resultados máximos a partir de volúmenes modestos de financiación.
- Cómo integrar eficazmente el aprendizaje en prácticas en el Sector Minorista con los procesos de trabajo en las empresas, especialmente teniendo en cuenta las prácticas de externalización y subcontratación.
- Cómo permitir, desarrollar y mantener una cooperación e interactividad efectivas entre los agentes implicados en el aprendizaje en prácticas.
- Cómo ofrecer los tutores/as y formadores/as de aprendizaje en prácticas cualificados/as en las empresas minoristas.
- Cómo explotar la infraestructura existente de EFP inicial y continua para el desarrollo del aprendizaje en prácticas (centros formativos sectoriales, proveedores privados de formación, antiguos centros de formación para el empleo).

El enfoque del proceso requiere diseñar las recomendaciones de directrices relativas a los requisitos de las distintas fases del proceso de aprendizaje en prácticas desde el marketing del aprendizaje e inscripción de los aprendices hasta la evaluación de las competencias y reconocimiento de las cualificaciones de los alumnos/as. También requiere relacionar las recomendaciones con las distintas necesidades de los accionistas y participantes implicados en el proceso.

Estas directrices están diseñadas para todos los agentes y grupos de interés que estarán implicados en la implantación y desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sistema de EFP del sector minorista de los países del área sur de Europa y especialmente en Bulgaria, España, Italia y Portugal:

- Responsables de las políticas y la regulación de la EFP (incluyendo los asuntos del aprendizaje en prácticas): Ministerio de Educación y mercado laboral, Centro para el Desarrollo de Cualificaciones y EFP. Estos agentes necesitan la información y saber hacer del modelo o política de financiación del aprendizaje en prácticas, estructura institucional del aprendizaje (derechos, responsabilidades de las instituciones, interacciones entre instituciones), recomendaciones sobre la actualización y la adaptación de reglamentos legales, además de recomendaciones sobre la compatibilidad de los instrumentos sobre políticas de EFP desarrollados en la actualidad, (normas ocupacionales sectoriales, normas de EFP y currículos nacionales de formación modular) con el desarrollo de la formación del aprendizaje.
- Proveedores de EFP: centros de EFP inicial, Centros de EFP regionales, centros de formación práctica sectorial, proveedores privados de formación, centros de educación profesional superior. Estos accionistas necesitan el saber-hacer y las recomendaciones acerca de la organización de la formación teórica y práctica en aprendizajes en prácticas (lugar, tiempo), gestión de recursos humanos en instituciones formativas (profesores/as y formadores/as implicados en actividades de aprendizaje en prácticas), contratos con estudiantes y empresas, diseños de currículo, aplicación de métodos formativos.
- Empresas y asociaciones de empresarios: Empresas que ofrecen formación, asociaciones sectoriales de empresarios. Estos accionistas necesitan saber-hacer y recomendaciones acerca de la gestión y organización eficaz en costes del aprendizaje en el contexto de las actividades de gestión y desarrollo de recursos humanos de la empresa, saber-hacer sobre la integración efectiva de la formación del aprendizaje en el proceso de producción, métodos para la formación en el puesto de trabajo y garantía de calidad de la formación, captación y selección de los supervisores del aprendizaje en prácticas y sus cualificaciones, idea de la coordinación de la formación en el trabajo entre las empresas en los sectores /ramas.
- Agentes implicados en la evaluación de competencias de los graduados en EFP: formadores de EFP, tutores de las empresas, autoridades públicas, etc. Estos Agentes necesitan saber-hacer y recomendaciones acerca de la organización y provisión de la evaluación de competencias del aprendizaje en prácticas.
- Sindicatos y organizaciones profesionales: estos agentes necesitan las directrices para supervisar y proteger los derechos de los aprendices, recomendaciones en la oferta de apoyo y orientación de los alumnos/as en

sus lugares de trabajo, saber-hacer con relación a la evaluación de calidad externa del aprendizaje en prácticas.

Las directrices constan de las siguientes partes:

1. Comparación del contexto y procesos de desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista en Bulgaria, España, Italia y Portugal, identificando las características comunes y los principales aspectos diferenciales con relación al contexto general de aprendizaje del sector del comercio minorista, el marco legal y la organización del aprendizaje en prácticas.
2. Modelo para implantar el aprendizaje en prácticas en el sector minorista en Bulgaria, España, Italia y Portugal, a tres niveles: nivel de políticas (implicación y papeles de los accionistas, control de calidad, financiación y reglamentaciones legales), a nivel de centro de EFP (perfil de los formadores, metodología de la formación, actividades y evaluación, relación entre la formación en el centro de EFP y en la empresa) y a nivel de empresa (diseño de currículo, control de calidad, organización del aprendizaje (papel del tutor), inscripción de los alumnos en prácticas y evaluación de los resultados del aprendizaje).

COMPARACIÓN DEL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE EN PRÁCTICAS EN EL SECTOR MINORISTA EN BULGARIA, ITALIA, ESPAÑA Y PORTUGAL

El contexto del aprendizaje en prácticas en el sector del comercio minorista

El desarrollo del aprendizaje implica un gran número de distintos factores contextuales. El aprendizaje en prácticas y el aprendizaje basado en el trabajo normalmente dependen de la estructura de la economía, el papel desempeñado por las grandes empresas y los pequeños y medianos negocios, las necesidades de habilidades, los modelos de asociaciones y otros asuntos. Todos estos factores contextuales son específicos del país de origen y están relacionados con los distintos itinerarios de desarrollo socioeconómico y cultural de cada país.

Con respecto al contexto del aprendizaje en prácticas en el sector del comercio minorista en Bulgaria, Italia, España (País Vasco) y Portugal, se pueden citar las siguientes características comunes:

- Dominio de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el sector. Esto implica ciertas dificultades en el desarrollo del aprendizaje en prácticas debidas a la menor capacidad económica y financiera y menor potencial de estas empresas para aplicar el aprendizaje en prácticas, además de la mayor orientación de las PYMES a la competencia basada en precios y bajos costes salariales. Sin embargo, el dominio de las pequeñas y medianas empresas también crea cierta presión para establecer distintas redes de cooperación y asociación para responder a los retos de falta de habilidades en el sector. Esta tendencia es favorable al desarrollo del aprendizaje en prácticas.
- Flexibilidad de los modelos de empleo en el sector. El sector del comercio minorista en todos los países asociados es flexible y abierto al empleo y autoempleo de los distintos grupos, incluidos los grupos vulnerables del mercado laboral, como los jóvenes (en Italia) y los inmigrantes (España, en el País Vasco). La flexibilidad del empleo es favorable al desarrollo del aprendizaje en prácticas, porque los regímenes de empleo flexibles también requieren un aprendizaje y formación más flexibles y orientados al trabajo. De este modo, el aprendizaje adquiere un mayor apoyo de los principales agentes del sector y las empresas, especialmente desde los empresarios y sindicatos.
- Dominio de puestos de media o baja cualificación en el sector, lo que conlleva mayor precariedad del empleo. Esta característica del sector tiene diferentes implicaciones para el desarrollo del aprendizaje en prácticas. Por una parte, es favorable a los planteamientos de aprendizaje de corta duración y bajo coste, basados en la provisión rápida de los conocimientos y habilidades básicos relativos al puesto. Por otra parte, implica la aplicación y desarrollo de aprendizajes duales sólidos que requiere una mayor implicación e inversión de los distintos agentes.

Con respecto a las **diferencias** en el contexto del comercio minorista en los países socios, se pueden apreciar varios factores importantes:

- Aumento de la diferenciación de los servicios del comercio minorista y orientación hacia las estrategias competitivas basadas en la innovación en España (País Vasco), lo que requiere un aumento de nuevas habilidades y cualificaciones en el sector, una condición favorable para el desarrollo del aprendizaje. El aumento de la digitalización en los procesos de ventas en este país puede tener distintos efectos en el aprendizaje en prácticas: cuando la digitalización favorece el desarrollo de nuevos procesos de trabajo y surge la necesidad de nuevas competencias, es favorable para el aprendizaje en prácticas; si la digitalización toma la forma de taylorismo digital sólo podrá mejorar el aprendizaje a corto plazo y solo el aprendizaje basado en el trabajo siempre que existan unas habilidades profesionales básicas.

- Internacionalización de las actividades del sector comercial en Portugal y aumento de las relaciones comerciales con los países de habla portuguesa, que requieren el desarrollo de nuevas habilidades y competencias que pueden satisfacerse con los programas de formación a través de aprendizaje en prácticas.
- Fuerte influencia de las pequeñas y medianas empresas e importantes disparidades regionales en el desarrollo de las empresas del comercio minorista en Italia. Las regiones del norte-centro, donde la penetración de grandes minoristas ha sido más intensa, especialmente en la última década, contrastan con el área del sur, donde la presencia de la gran distribución comercial es menor en promedio, aunque en un crecimiento moderado en los últimos años. La regulación legal del negocio del comercio minorista en algunos casos limita su desarrollo.

Marco y Entorno legal del Aprendizaje en Prácticas en Italia, España (País Vasco) Portugal y Bulgaria

Los marcos legales que regulan o están relacionados con el aprendizaje en prácticas en los países socios son muy diversos en muchos aspectos:

Con relación a las formas institucionales del aprendizaje en prácticas, las actas legales de los países socios prevén distintos tipos: en Italia, se prevé un aprendizaje en prácticas integrado en la EFP inicial y la educación obligatoria, aprendizaje para la formación para el empleo, formación profesional continua, educación superior; en España (País Vasco) existen normas legales para el aprendizaje dual; en Portugal, la legislación nacional afirma el papel fundamental de las escuelas de EFP inicial en los programas de aprendizaje en prácticas y no ofrece estatus legal de trabajador a los alumnos ni estatus de empleador a las empresas que admiten estudiantes en prácticas. En Bulgaria, la forma de aprendizaje basada en las empresas solo se considera para el sector de la artesanía.

Con respecto al nivel y forma de la normativa legal, se puede apreciar una fuerte influencia de las regiones en la definición de la provisión de formación en aprendizaje en prácticas en Italia, con contratos tripartitos de aprendizaje y se prevé un aumento de la tendencia del aprendizaje en prácticas sin contratos. En España (País Vasco) existe un marco legal que permite las iniciativas de agentes regionales y sectoriales en el establecimiento de programas de aprendizaje; una fuerte regulación nacional del aprendizaje en prácticas, que controla el establecimiento de contratos entre los alumnos y los proveedores de EFP en Portugal; y una normativa legal del aprendizaje en prácticas basado en los empresarios de la artesanía en Bulgaria.

En **Italia**, el marco legal del aprendizaje en prácticas se basa en un contrato de empleo especial que da acceso al aprendizaje en prácticas como un derecho-obligación a la educación y la formación (de primer nivel), que pretende lograr una cualificación a través de la educación y formación profesional inicial, aprendizaje profesional que pretende obtener una cualificación profesional a través de la formación en el puesto de trabajo y aprendizaje para la adquisición de un diploma de formación adaptada (o aprendizaje superior), que permite seguir grados de educación secundaria y educación superior, incluyendo programas de grados, master, doctorado, además de especialización técnica superior.

El contrato de aprendizaje en prácticas es tripartito y lo realizan las empresas, el aprendiz y la institución formativa. En cuanto a los negocios, se espera que sea posible realizar un contrato de alto aprendizaje en todos los sectores de fabricación. Con respecto a los alumnos/as en prácticas, el contrato puede realizarse con personas jóvenes de entre 18 y 29 años.

El marco legal que gobierna el aprendizaje en prácticas en Italia ha sufrido recientemente importantes cambios. La novedad de las normas se debe considerar como la necesidad de hacer completamente operativo el aprendizaje en prácticas como una herramienta para la inclusión, la formación, educación y el crecimiento cultural y profesional para los jóvenes y no sólo como un contrato de trabajo.

En España (País Vasco) el aprendizaje en prácticas en el sistema de EFP inicial está regulado por Ley de manera general, no específicamente para cada sector. La Formación Profesional Inicial (Oficial) se dirige a jóvenes en edad escolar que se distribuye como sigue:

- Los módulos profesionales específicos de la cualificación profesional inicial (PCPI): dirigidos a personas de entre 16 y 18 años de edad que no hayan obtenido el título de Educación Secundaria Obligatoria (ESO).
- Ciclos formativos de grado intermedio (Técnicos de Grado Medio)
- Ciclos formativos de grado superior (Técnicos de Grado Superior)
- Cursos de especialización (pendientes de legislación), cuyo objetivo es la mejora de las competencias de los alumnos de los Grados Medios y Superiores.

En la Formación Profesional Inicial (oficial) las prácticas en empresas (FCT – Formación en Centros de Trabajo) son obligatorios, lo que significa que son parte del currículo educativo.

La formación en el empleo tiene más atributos de la normativa sobre el aprendizaje dual. El Real Decreto 395/2007 del 23 de marzo, regula las distintas iniciativas educativas que forman el subsistema de formación profesional para el empleo, su funcionamiento y normas de financiación y su estructura organizativa y participación institucional.

Dentro de los programas de formación y empleo, la educación relacionada con la obtención de un Certificado de Profesionalidad está ganando peso. El Certificado de Profesionalidad es un documento oficial que reconoce las competencias profesionales que cada persona posee para el desarrollo de una actividad relacionada con el trabajo, con significado para el empleo. Hace referencia a las cualificaciones del Catálogo Nacional de Cualificaciones profesionales, emitido por la Administración Laboral y determina la educación necesaria para cada profesión en el puesto de trabajo.

Los cursos de Aprendizaje en prácticas son una de las modalidades del sistema de EFP **Portugués** y consisten en formación inicial de jóvenes, en la que el principal foco está en la integración en el mercado laboral. Por ello, la formación en la institución de EFP tiene lugar a la vez que la práctica en un contexto real en una empresa (PTW), en un sistema alternante.

Antes de que comience al PTW, las entidades de EFP deberán identificar las posibles Entidades de Apoyo a la Alternancia para su desarrollo inmediatamente antes de iniciarse la formación en el aula. El primer paso es la identificación de una posible EAA cerca de la red de la asociación, según el perfil requerido. El primer contacto con la posible EAA lo establece el responsable de formación (de la entidad de EFP) junto con el responsable de recursos humanos de la empresa identificada. Si la empresa está interesada y dispuesta a ser una EAA, se establece un acuerdo entre las dos entidades. Se debe observar que este acuerdo incluye los términos de referencia del PTW¹, plan formativo individual para cada alumno/a², responsabilidades de cada agente, programa y evaluación.

El desarrollo de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista depende de la financiación pública, ofrecida por el IEF, I.P.

En **Bulgaria**, la formación y la formación en prácticas no están sujetas a ningún documento normativo especial (ley, ordenanza, decreto, reglamento, etc.) sino que se discuten en varias leyes y actas sub-legislativas:

- Ley sobre la Promoción del Empleo
- Acta sobre Artesanía establece la práctica de la artesanía, la organización de la formación en manualidades y artesanía.
- Ley sobre la Educación y Formación Profesional, que regula la formación práctica, organizada como práctica educativa y práctica basada en el trabajo;
- Las escuelas se pueden organizar por sí mismas y/o colaborar con personas legales y físicas que producen bienes y servicios, cumpliendo con los requisitos educativos para el logro de cualificaciones en una profesión o documentación de la escuela de formación profesional o el aspirante a formación profesional.

¹ Según lo establecido en el decreto n. 1497/2008 del 19 de diciembre.

² Normalmente negociado entre el Responsable de Formación del centro de EFP y el Responsable de RRHH o tutor de la empresa.

Organización del aprendizaje en prácticas en el sector minorista: instituciones, accionistas y su asociación

La organización de la formación de aprendizaje en prácticas en los países socios es muy diversa, con distintos papeles y poderes de socios y agentes implicados.

En **Italia** la formación en la empresa se organiza a través de acuerdos colectivos entre sindicatos y empresarios, en los que los empresarios disfrutan de una gran autonomía en la definición y cambio de los contenidos de los currículos, la certificación de las habilidades y competencias. La regulación y los acuerdos de sindicatos han dado la posibilidad al sector comercial de ofrecer cursos formativos a aprendices dentro de la empresa: los acuerdos colectivos y entes bilaterales definen la noción de formación en la empresa y determinan, para cada perfil formativo, la duración y el modo de entrega de la formación, el reconocimiento de las cualificaciones profesionales y el registro del libro formativo.

En otras palabras, existen tres características diferentes de la organización del aprendizaje en prácticas en Italia:

1. La noción de formación en el negocio (formación dentro de la empresa);
2. La identificación de los perfiles formativos para cada referencia y perfil educativo, que determinan la duración y el modo de impartición de la formación;
3. El establecimiento de procedimientos para el reconocimiento de cualificaciones profesionales y el registro en el libro de formación.

Otra característica distintiva de la organización del aprendizaje en prácticas en Italia es el desarrollo de programas de aprendizaje en prácticas a nivel de educación superior.

La organización del aprendizaje en prácticas en España (País Vasco) se caracteriza por el papel minoritario de los accionistas empresariales en la toma de decisiones sobre la financiación y la organización del aprendizaje, además de las buenas relaciones y coordinación entre los proveedores formativos y la administración regional.

En general, la normativa relativa a la formación Profesional para el Empleo proviene del Gobierno Español, pero la Comunidad Autónoma Vasca tiene las competencias de Educación y Empleo transferidas y por ello, es posible desarrollar y adaptar las normas a las particularidades de la región.

En general, existe una buena coordinación entre los centros formativos y la administración. En primer lugar, las normas ya están dadas, además del diseño curricular para cada cualificación profesional, pero también existe un cierto margen para la adaptación a la región. Con respecto a las prácticas, el Centro Educativo informa a la Administración sobre el desarrollo de las prácticas (calendario, horario y otros) y se establece la coordinación entre ambas partes. El centro formativo, siguiendo el diseño curricular para cada cualificación profesional, establece las normas para la evaluación de los alumnos/as relativas al componente de prácticas que tiene lugar en la empresa. Es responsable de encontrar las empresas más adecuadas, tratando de garantizar que la formación sea adecuada para adquirir las competencias que el alumno/a debería obtener para lograr la cualificación.

Otra característica diferencial de la organización del aprendizaje en prácticas en España es la importante referencia de los contenidos de la formación a los estándares ocupacionales nacionales.

Las principales características específicas de la organización del aprendizaje en **Portugal** es, por una parte, la gran variedad de proveedores de formación implicados (incluidos centros de EFP inicial, entidades formativas privadas, empresarios, agencias de empleo, etc.) y, por otra parte, la centralización de la regulación y financiación en el estado, bajo la responsabilidad del Instituto de Empleo y Formación Profesional (IEFP, I.P.).

El IEFP, I.P. ofrece un servicio público y su misión es estimular la creación y cualificación de los trabajadores Portugueses y luchar contra el desempleo, mediante la ejecución de políticas activas de empleo, a través de la formación y educación profesional. Para lograr esta misión el IEFP, I.P. tiene servicios descentralizados, una estructura que ofrece un servicio de proximidad en todo el territorio nacional. Los servicios descentralizados se organizan en lo que se denomina Red de Centros, compuesta por:

- Centros de empleo
- Centros de Empleo y EFP
- Centros de Formación y Rehabilitación Profesional.

Los centros de Empleo y EFP pueden ofrecer Cursos de Aprendizaje en Prácticas. Sin embargo, otras entidades – Entidades Externas de Formación también pueden ofrecer esta modalidad de EFP, como:

- Centros de EFP con gestión subsidiaria del IEFP, I.P.;
- Instituciones de EFP con protocolos activos de colaboración también con IEFP, I.P.;
- Otras organizaciones con autorización y apoyo financiero del IEFP, I.P.

La organización del aprendizaje en prácticas en **Bulgaria** se distingue por la gran diversidad de programas de organización y financiación. Las actividades de financiación para la organización del aprendizaje en prácticas en empresas e instituciones públicas no son uniformes y se llevan a cabo mediante distintas fuentes. Principalmente tiene financiación pública, sobre todo del presupuesto del estado y Fondos Sociales Europeos (FSE), pero hay ejemplos de financiación propia (doméstica) y de financiación de diversos proyectos y programas por ONGs.

- Otra característica distintiva de la organización del aprendizaje en este país es la baja regulación por parte del estado y la coordinación de las iniciativas de aprendizaje en el ámbito de las políticas de empleo y mercado laboral, lo que produce una falta de coordinación de los agentes y sus responsabilidades. Sin embargo, es posible identificar a los principales accionistas de la formación de aprendizaje en prácticas y sus responsabilidades: el Ministerio de Educación y Ciencia coordina y garantiza el control metodológico de la interacción entre las escuelas y los empresarios.
- Las Delegaciones Regionales de Educación son responsables de la identificación de los alumnos que han dejado la escuela y ofrecen información en el ámbito regional de LOD. También son responsables de informar y orientar a los alumnos que han abandonado la escuela, acerca del aprendizaje en prácticas.
- La Agencia de Empleo ofrece orientación metodológica, desarrolla una coordinación y organización global para la implantación de las actividades para la promoción y el apoyo del aprendizaje en prácticas. La agencia destina fondos a programas objetivos relacionados con la formación en prácticas.
- El Servicio Regional de Empleo ofrece asistencia y apoyo metodológico de la “Oficina Laboral” en la implantación de las actividades para la promoción y apoyo de la formación y aprendizaje en prácticas. También coordinan la comunicación y la interacción entre las personas responsables, a nivel regional, mediante la promoción de actividades de formación y aprendizaje en prácticas.
- Las instituciones formativas se encargan de llegar a un acuerdo en la realización de la formación, para la adquisición de una cualificación profesional y/o competencias clave y de emitir los documentos para los graduados con éxito.
- Los empresarios tienen como responsabilidad: la creación de puestos de trabajo para la formación y aprendizaje en prácticas, la firma de contratos de trabajo individuales con formadores / aprendices; el pago de salarios a los alumnos/as empleados por el trabajo real, según las provisiones del Código Laboral; el seguro de los alumnos/as empleados, según la Seguridad Social y el Acta de Seguro Sanitario; el pago adicional de la remuneración de los tutores encargados de la formación de los jóvenes aprendices empleados.

La organización del aprendizaje en prácticas en Bulgaria se distingue por una gran diversidad de programas de organización y financiación y organización. La financiación pública proviene de los presupuestos del estado y los

fondos FSE. La decisión sobre la financiación la toma el Gobierno anualmente.

Otra característica distintiva de la organización del aprendizaje en este país es la baja regulación por parte del estado y la coordinación de las iniciativas de aprendizaje en el ámbito de las políticas de empleo y mercado laboral, lo que produce una falta de coordinación de los agentes y sus responsabilidades

- El Ministerio de Educación y Ciencia realiza la coordinación y el control metodológico de la interacción entre escuelas y empresarios.
- Las Delegaciones Regionales de Educación identifican a los jóvenes que han dejado la escuela y les ofrecen información sobre el ámbito LOD. Informan y asesoran a los alumnos/as que han dejado la escuela sobre la formación y aprendizaje en prácticas.
- La agencia de empleo ofrece orientación metodológica, realiza una coordinación y organización global para la implantación de las actividades que promueven y apoyan la formación y aprendizaje en prácticas. La agencia destina fondos a programas seleccionados para la formación y el aprendizaje en prácticas.
- El servicio Regional de Empleo ofrece asistencia y apoyo metodológico a la Oficina Laboral en la implantación de actividades que promueven y apoyan el aprendizaje en prácticas; coordina la interacción entre las personas responsables de promover la formación y aprendizaje en prácticas a nivel regional.
- Las instituciones formativas establecen un acuerdo para la impartición de la formación, ofrecer la formación para la adquisición de cualificación profesional y/o competencias clave; emiten documentos de certificación a los graduados.
- Los empresarios crean puestos de trabajo para la formación y aprendizaje en prácticas, firman contratos de trabajo individuales con formadores / aprendices pagan los salarios a los alumnos/as empleados por el trabajo real, según las provisiones del Código Laboral; aseguran a los alumnos/as empleados, según la Seguridad Social y el Acta de Seguro Sanitario; pagan una remuneración adicional a los tutores encargados de la formación de los jóvenes aprendices empleados.

DESARROLLO DEL APRENDIZAJE EN PRÁCTICAS INNOVADOR EN EL SECTOR MINORISTA

• BULGARIA

Visión de los cursos de aprendizaje en prácticas en Bulgaria

El estudio de la información disponible indica que en el pasado en Bulgaria (antes de los cambios de 1989) había una tradición de especialistas en formación en prácticas con la educación secundaria en el sector Minorista. Las escuelas, que formaban a los profesionales en esta área (escuelas profesionales, escuelas universitarias y escuelas técnicas, además de algunas escuelas generales con formación profesional y centros de formación profesional tenían contactos con las empresas estatales donde los alumnos realizaban formación en prácticas durante el ciclo formativo y las prácticas estatales. Muchos jóvenes graduados en educación secundaria y la especialidad correspondiente se incorporan a la empresa en la que realizaron las prácticas.

En la actualidad, en Bulgaria no hay un sistema unitario de formación/aprendizaje en prácticas. Algunas grandes empresas del área tienen prácticas, pero en la mayor parte de los casos se realizan dentro de proyectos financiados por fondos pre-adhesión después del acceso a los Fondos Estructurales Europeos. Los llamados programas operativos u otros programas de la UE "Leonardo da Vinci", "Grundtvig" y otros. Por otra parte, las escuelas de formación secundaria que preparan esta figura (escuelas profesionales) no tienen apenas oportunidades de organizar la experiencia laboral de sus alumnos. Esto se debe a sus limitados presupuestos, que no son suficientes para financiar las prácticas a los alumnos.

La introducción de un sistema dual de educación comenzará con programas piloto en el curso 2015-2016. En su primera fase la financiación del proyecto utilizará fondos UE, así las empresas y las escuelas profesionales se verán apoyadas por recursos.

Los programas de aprendizaje en prácticas pueden ser una parte esencial de la formación profesional, en la que los jóvenes alumnos/as pasan un tiempo regulado en la escuela y en la empresa. Así se logra una mayor conexión entre la teoría y la práctica. El aprendizaje en prácticas da confianza a los alumnos y les ofrece más habilidades y los hace más abiertos a nuevos puestos en las empresas. Desgraciadamente, en la actualidad, esta oportunidad de formación profesional no es suficientemente activa en Bulgaria. Hay limitaciones en cuanto al modo de regular la formación profesional y las escuelas profesionales. Obviamente, para utilizar el aprendizaje en prácticas de manera eficaz como una forma de formación de una profesión, se requieren ciertos cambios en el marco legal e institucional de la gestión de la formación profesional continua (EFPC), incluyendo el aprendizaje en prácticas. Este cambio incluye la regulación de relaciones entre las autoridades públicas, instituciones educativas (escuelas y centros de EFP) y empresas, incluyendo la financiación del sistema de aprendizaje.

Condiciones generales para la implantación de estas directrices y recomendaciones

Este manual ha sido desarrollado dentro del proyecto "Desarrollo de aprendizaje en prácticas innovador en el ámbito minorista" (Uppretail (2013-1-ES1-LEO05-66582)). Está dirigido a todos los accionistas que son representantes y tienen un claro interés en el sector minorista y en particular en la preparación de profesionales en este ámbito creando un sistema de aprendizaje en prácticas. Por una parte, están las diversas organizaciones profesionales (sindicatos, asociaciones, etc.) de minoristas además de agentes sociales (sindicatos y organizaciones empresariales), por otra parte, las organizaciones formativas (escuelas profesionales y centros formativos profesionales), las instituciones gubernamentales implicadas en la educación y formación profesional (Ministerio de Educación y Ciencia) (MEC)

Ministerio de Trabajo y Política Social (MTPS), la Agencia Nacional para la Educación y Formación Profesional (Agencia Nacional) y las Delegaciones Regionales de Educación en todos los distritos del país. Los accionistas son fundamentalmente todas las pequeñas y medianas empresas minoristas que necesitan personal mejor formado.

El objetivo de este manual es diseñar los términos y condiciones básicos para el establecimiento de un aprendizaje en prácticas en el sector minorista. El documento describe el marco legal e institucional de la formación profesional continua (FPC) incluyendo el aprendizaje en prácticas. La regulación indicada debería gobernar la organización del aprendizaje (las prácticas) en las PYMES. También se definen el papel y las responsabilidades de todos los accionistas en la organización del proceso de aprendizaje.

Directrices para la mejora del desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista Búlgaro

Nivel de políticas

El marco institucional de Bulgaria para la gestión de la formación profesional continua (FPC), incluyendo el aprendizaje en prácticas, se construye a nivel nacional, regional y local.

Nivel nacional		
Institución	Principales responsabilidades	Misión
El Consejo de Ministros (CM)	Determina la política del estado en materia de educación, incluyendo la educación y formación profesional, empleo y mercado laboral	<p>Los distintos Ministerios participan en: el desarrollo, coordinación y actualización de los Requisitos Educativos del Estado para la adquisición de cualificación profesional; el desarrollo, coordinación y actualización de la Lista de profesiones para la educación y formación profesional; coordinación del plan estatal para la admisión en escuelas financiadas con fondos dotados por su presupuesto para educación y formación profesional y supervisión de su uso; actividades de la cámara y comités de expertos en ámbitos profesionales.</p> <p>Organizaciones de representación de los empresarios, trabajadores y empleados a nivel nacional participan en: el desarrollo, coordinación y actualización de los Requisitos Educativos del Estado para la adquisición de cualificación profesional; desarrollo, coordinación y actualización de la Lista de Profesiones para la educación y formación profesional; actividades de la cámara y comités de expertos en ámbitos profesionales en la agencia nacional; organización de exámenes para la cualificación profesional.</p>
Ministerio de Educación y Ciencia (MEC)	Gestiona, coordina e implanta la política del estado en el marco de la educación y formación profesional, regula y orienta la formación profesional continua llevada a cabo por el sistema de escuelas profesionales, institutos de formación profesional, escuelas de arte, escuelas universitarias y universidades profesionales. El Ministerio de Educación y Ciencia aprueba los Requisitos Educativos del Estado para la adquisición de cualificación profesional, aprueba la Lista de profesiones para la Educación y Formación profesional, pone las condiciones para la implantación de los requisitos educativos del estado en la educación y formación profesional, aprueba programas de cualificación en el sistema de educación y formación profesional.	
Ministerio de Trabajo y Política Social (MLSP)	Desarrolla, coordina e implanta la política del estado para promover el empleo y formación para la adquisición de cualificación profesional de los desempleados y empleados. Se ocupa de preparar el Plan Nacional de Acción anual para el Empleo, para la determinación de las necesidades formativas a través del análisis de las tendencias en el mercado laboral y de la organización de la orientación profesional de adultos; organiza el desarrollo y mantenimiento de la Clasificación Nacional de Ocupaciones en Bulgaria	
Agencia Ejecutiva de Empleo (EEA) en el Ministerio de Trabajo y Política Social	Implanta la política del estado sobre la promoción del empleo, la protección del mercado laboral, orientación sobre carreras, formación profesional y motivacional de desempleados y empleados, además de servicios de mediación en el empleo.	
Agencia Nacional para la Educación y Formación Profesional (Agencia Nacional)	Es una autoridad estatal para permitir actividades en la educación y formación profesional, además de la coordinación de instituciones relacionadas con la orientación, formación y educación profesional. La Agencia Nacional desarrolla borradores de Requisitos de Educación del Estado para la adquisición de cualificación profesional para la educación y formación profesional, desarrolla y actualiza la lista de profesiones para la educación y formación profesional, regula la formación profesional impartida por centros autorizados de formación profesional y distintos tipos de escuelas profesionales.	
Ministerio de Cultura (MC)	Implanta las políticas de estado en las escuelas de arte; participa en el desarrollo, coordinación y actualización de las normas de adquisición de cualificación profesional; participa en el desarrollo, coordinación y actualización de la lista de profesiones para la educación y formación profesional.	
Ministerio de Salud (MS)	Participa en la coordinación de la Lista de Profesiones para la Educación y Formación Profesional; define las enfermedades crónicas, discapacidades físicas y sensoriales y las profesiones y cursos contraindicados para la educación y formación profesional de la lista de Profesiones para la Educación y Formación Profesional.	

Nivel regional	
Institución	Principales responsabilidades
Servicio Regional de Empleo	Organiza la implantación de políticas estatales sobre formación para la adquisición de cualificación profesional; propone medidas y proyectos formativos; coordina y apoya las actividades de los directorios locales de trabajo, incluyendo servicios de asesoría y orientación en la región.
Delegaciones Regionales de Educación	Realiza políticas estatales en el ámbito de la educación y formación profesional desarrollando proyectos, programas y estrategias para el desarrollo, funcionamiento y mejora de la educación y formación profesional de la región.
Administraciones Regionales	Participa en la implantación de políticas de estado sobre el empleo y la cualificación profesional – a nivel regional.
Nivel Local	
Institución	Principales responsabilidades
Municipios	Participa en la formación de políticas en el marco de la educación y formación profesional en su territorio y en la financiación a través del presupuesto municipal, principalmente en actividades relativas a la definición de necesidades de plantilla y mejora del material y las bases técnicas de escuelas.
Directorios “Laborales”	Realiza actividades intermedias en la búsqueda de empleo; ofrece información profesional, asesoría y orientación para la inclusión en el programa / medida de empleo y formación más adecuada; organiza formación profesional y motivacional para empleados y desempleados.

Agentes sociales en el marco de la formación profesional continua (FPC), incluyendo el aprendizaje en prácticas

Los agentes sociales son un factor crítico para la calidad de los recursos formativos y humanos en la actualidad, considerados desde el punto de vista de la empleabilidad. Los agentes sociales actúan mediante el dialogo social entre las instituciones de formación profesional y los representantes de los socios sociales – empresarios y sindicatos, además del nivel de empresa – entre empresarios y representantes de los empleados.

Nivel Nacional

A nivel nacional, el principal tema del dialogo social debería ser la política de formación profesional, principalmente como parte del proceso global de educación y formación. No existe un ente especial para el diálogo social a nivel nacional para asuntos de la EFPC, y tampoco lo hay para asuntos de educación y formación profesional en general.

Establecido en 2004, el **Consejo Económico y Social de Bulgaria (ISSB)**, es el ente asesor nacional para el diálogo social que discute y hace propuestas sobre los asuntos importantes de la educación, incluyendo la educación profesional y la formación profesional de adultos en el contexto de la formación continua. Su función como enlace entre las distintas esferas de la vida económica y social es especialmente útil. Desde esta posición, las soluciones y recomendaciones propuestas son multifuncionales y relevantes.

A nivel nacional se crea y trabaja el **Consejo Nacional para la Cooperación Tripartita (NCTC)**. Según el código Laboral, el NCTC discute y da opiniones sobre borradores de leyes, de reglamentos y solución de los Ministerios, participa en la formación de políticas sobre educación y formación profesional, pero no tiene un papel directo en este ámbito.

Estas funciones se aplican a través del **Consejo Nacional para la Promoción del Empleo (NCEP)** del Ministerio de Trabajo y Políticas sociales en el contexto de políticas para el empleo y la formación profesional de empleados y desempleados. El NCEP es un ente permanente de cooperación y consulta social y administrativa en el desarrollo de políticas de empleo.

Otros órganos de asociación social y administrativa son:

- **Consejo Asesor Nacional** en cualificación de la mano de obra, que realiza las siguientes actividades: coordinación de políticas y estrategias nacionales para la formación profesional de los trabajadores; coordinación entre los agentes sociales a nivel nacional en aprendizaje permanente; coordinación del aprendizaje permanente.
- **Comités permanentes y temporales de empleo** de los consejos de distrito para el desarrollo regional: contribuyen a la dirección y coordinación de las políticas nacionales sobre empleo relativas a los intereses nacionales y locales para el desarrollo e implantación de planes regionales para el desarrollo regional del empleo y reducción del desempleo e interacción con las autoridades y la administración locales.
- Directorio de Cooperación de los Consejos “Trabajo” de la Agencia de Empleo: supervisa la implantación de los programas y medidas incluidos en el Plan Nacional de Acción para el empleo, supervisan el cumplimiento de las provisiones de selección de los programas y medidas.

La **Agencia Nacional para la Educación y Formación Profesional** es un buen ejemplo de aplicación del principio de diálogo social. El Consejo de Gestión y los paneles de expertos de la agencia se basan enteramente en el principio de asociación social tripartita. Dado el papel de la Agencia Nacional de garantizar la coordinación entre las instituciones relacionadas con la educación y formación profesional, además de la normativa y documentos metodológicos que la agencia desarrolla, se puede concluir que existe una asociación social efectiva.

Asociación Minorista Búlgara (BRA) – fue fundada a principios de 2009. Se trata de una asociación de minoristas a través del país. Sus principales fines y objetivos son la distribución, protección y desarrollo del comercio, exploración, protección y difusión de los intereses morales, económicos y profesionales de las empresas del sector minorista, además de la protección de los derechos comerciales de los miembros ante el estado. La asociación fue establecida para aumentar la prosperidad y los beneficios de sus miembros y el sector minorista, para facilitar la creación y el mantenimiento de un buen ambiente para los compradores, para ofrecer a los miembros competitividad a través de conferencias y seminarios informativos, para ayudar a los miembros al desarrollo de sus negocios y mediante estrategias regionales, para promover relaciones y asociaciones comerciales internacionales, trabajando estrechamente con los ministerios nacionales y otros entes en proyectos nacionales del sector minorista, para negociar precios atractivos para servicios específicos a sus miembros, para ofrecer formación a la plantilla minorista, para desarrollar y promover el comercio minorista como una carrera atractiva y para ofrecer investigación y análisis estadístico a los miembros para trabajar con las bases. En la actualidad, los miembros de la Asociación apoyan un total de unas 800 tiendas con un área de aproximadamente 100.000 metros cuadrados y un volumen de ventas anuales ~250 millones. En las empresas, los miembros de la BRA emplean a cerca de 3.000 personas y las contribuciones pagadas por ellos suponen alrededor de 1 millón de leva.

Asociación Industrial Búlgara – a nivel nacional, la Asociación participa activamente en el diálogo social a nivel nacional e internacional, donde defiende los intereses del comercio Búlgaro en los cambios de legislación y prácticas administrativas. Los miembros de las organizaciones de la BIA (Asociación Industrial Búlgara) son parte de todos los acuerdos colectivos sectoriales. La imagen moderna de la BIA está determinada por la forma de trabajo, el importante potencial de los especialistas disponibles y la variedad de servicios que ofrecen sus miembros.

BIA trabaja activamente en asuntos económicos y provoca una discusión pública acerca de temas importantes y de manera constructiva, ofrece posibles soluciones: la BIA es la autora de numerosos estudios de expertos, borradores de documentos legales y otros, pretende introducir las mejores prácticas europeas y mundiales disponibles; la Cámara dirige una organización empresarial implicada en el desarrollo de legislación ambiental, incluyendo el ámbito de la gestión de residuos y el cambio climático, la BIA primero prestó atención al gran endeudamiento empresarial e interempresarial y desde 2002 ofrece un análisis anual sobre el tema; la Cámara participa activamente en la reforma de la infraestructura y el sistema energético del país, para reducir la carga administrativa de los negocios reduciendo los regímenes normativos, para reducir el índice de economía informal y para superar los graves problemas de las pensiones y del sistema de seguros sanitarios.

Durante estos 20 años de seria transición política y económica, la Asociación Industrial Búlgara se ha establecido como uno de los socios líderes del estado en el establecimiento de la política económica, manteniendo su independencia partidista y siguiendo sólo sus principios de comportamiento responsable nacional, competencia e integridad.

Cámara de Comercio e Industria Búlgara (BCCI) (establecida en 1895): es una asociación independiente, no gubernamental que apoya, promueve, representa y protege los intereses económicos de sus miembros, contribuyendo al desarrollo de la cooperación y asistencia económica a la integración europea e internacional de Bulgaria. El trabajo de la Cámara se basa en los principios de pertenencia voluntaria, autonomía y autofinanciación. La BCCI pretende establecer una relación justa y ética entre los negocios y la comunidad. La cámara de comercio búlgara y las 28 cámaras regionales de comercio están integradas en su sistema único de cámaras de comercio búlgaras, que tiene alrededor de 53.000 minoristas, asociaciones y otros. El consejo de las organizaciones del sector fue fundado y funciona con la BCCI. Se estableció el 14 de enero de 1999. Los principales objetivos del Consejo y sus actividades pretenden apoyar el diálogo entre las instituciones estatales y los negocios, esto lleva al equilibrio de los intereses de las organizaciones profesionales en asuntos clave relacionados con la creación de un clima favorable al desarrollo de los negocios búlgaros. Sus miembros son 104 organizaciones profesionales.

Nivel Regional

A nivel regional –las inspecciones de educación y los servicios de empleo mantienen relaciones activas con diversas estructuras de asociaciones sociales y/o participan en ellas. Un ejemplo positivo específico de tal estructura son los comités permanentes y temporales de empleo de los consejos de distrito para el desarrollo regional, regulados por el EPA.

Nivel Local

A nivel local los agentes sociales son muy importantes. Es el lugar donde “se conectan” las necesidades de desarrollo socio-económico y las necesidades específicas del mercado laboral con la oportunidad de ofrecer formación y resolver los problemas de cumplimiento con los requisitos de los empresarios. Con pocas excepciones, el diálogo social a nivel local en términos de formación continua no es suficientemente efectivo.

Una herramienta básica para la realización del partenariado social es el acuerdo colectivo y la principal forma de promover su desarrollo es el diálogo social.

La normativa estatutaria ofrece oportunidades para llegar a un acuerdo colectivo en empresas, un acuerdo colectivo a nivel sectorial y de sección y acuerdos colectivos por municipios.

El desarrollo de la FPC (formación profesional continua) como medio de mantener la cualificación profesional de los empleados, en particular, la adaptabilidad de la mano de obra, el acuerdo colectivo es una condición importante. Pero como norma, la práctica de cerrar acuerdos colectivos en empresas aún es rara y donde se negocian los contratos, raramente se incluyen indicadores de aprendizaje en prácticas, ni la oferta de formación para los empleados. No existe desarrollo de planes para formar a la plantilla, que deberían ser un anexo a los acuerdos colectivos. En este aspecto, la principal iniciativa debería partir de los sindicatos.

El acuerdo colectivo a nivel sectorial y de sección puede determinar los requisitos y directrices globales para el desarrollo del FPC a partir del acuerdo nacional entre organizaciones nacionales.

Identificación de las fortalezas, debilidades y directrices para la mejora de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista en el contexto búlgaro y a nivel de políticas.

Después de resumir los resultados de las entrevistas realizadas en las primeras actividades del proyecto UPPRETAIL, se identifican algunas fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora de los cursos de aprendizaje a nivel de políticas, que se señalan en la siguiente tabla:

Fortalezas

- Planificación de las Políticas nacionales, estímulo del aprendizaje en prácticas
- Existencia de un programa de financiación nacional para la implantación de cursos de aprendizaje en prácticas;
- La ley estipula que si el alumno/a contratado es menor de 29 años, el empresario recibe fondos por la cantidad del salario mínimo, medios para el seguro y para la formación del empleado.

Debilidades

- La oportunidad para el aprendizaje en prácticas está regulada por la Ley de Promoción del Empleo y financiada por el Plan Nacional de Acción para el Empleo y el Programa Operativo Desarrollo de Recursos Humanos. Se trata de un empleo subvencionado – reembolso del sueldo y los seguros de la factura del empresario. El problema es el retraso en la recuperación de dichos fondos, tras el plazo mencionado en los contratos;
- Al solicitar estas oportunidades, en ocasiones hay problemas con la documentación necesaria;
- La ley no ofrece prescripciones y regulaciones más detalladas para la organización del aprendizaje en prácticas;
- Falta de conocimientos y reconocimiento relativos al sistema de EFP, en general, y los cursos de aprendizaje en prácticas, en particular por parte de los jóvenes, sus familias y también por las familias del sector minorista.

Posibilidades de mejora

La principal dirección para la mejora del desarrollo del aprendizaje a nivel de políticas es mejorar la capacidad de todos los socios para influir en las políticas relativas a FPC y apoyar su implantación con el fin de construir una sociedad del conocimiento, lograr una cohesión social y un alto nivel de vida basado en un mayor empleo.

Esto requiere:

- Cambios normativos e implicación del estado a través de sus agencias en este proceso, de manera que se pueda lograr una solución integral y duradera al problema del aprendizaje en prácticas;
- Hacer los cambios legislativos necesarios, que ofrecerán a todos los alumnos/as graduados en escuelas profesionales la oportunidad de introducirse en aprendizaje en prácticas;
- Incluir en las bases legales del aprendizaje en prácticas más normas que favorezcan y motiven a las empresas a participar en el aprendizaje en prácticas ofreciendo concesiones y privilegios;
- Establecer relaciones interinstitucionales efectivas entre los socios de los servicios de educación y formación, el mercado laboral y los empresarios;
- Desarrollar un diálogo social en ciertas áreas sobre los problemas prioritarios de la educación y formación profesional de acuerdo con el concepto de aprendizaje permanente;
- Establecer e implantar formas efectivas de cooperación bilateral entre las instituciones educativas y las comunidades y negocios / empresarios;
- Lograr la implicación directa de los agentes sociales – empresarios y empleados con derechos y obligaciones específicos en el proceso;
- Mejorar la base legal del diálogo social mediante la negociación colectiva, especialmente a nivel empresarial, con el fin de abordar los indicadores europeos para incluir a los empleados en las formas de aprendizaje permanente;
- Ofrecer la base de información necesaria para la participación efectiva de los agentes sociales en el proceso de gobierno.

Aprendizaje a nivel de proveedor

La formación profesional continua, incluyendo el aprendizaje en prácticas, en Bulgaria está desarrollada por instituciones que trabajan en la educación y formación formales, y están comprometidas con la formación informal.

Las principales instituciones que desarrollan la FPC son:

Institución	Principales responsabilidades
Centros de Formación Profesional (CFP)	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecen orientación sobre las actividades y líneas educativas. Las actividades deberían organizarse teniendo en cuenta la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias. Es importante centrar la atención en los módulos profesionalizados para tener una idea clara de la definición de la capacidad de la escuela, además de la eficacia de las líneas formativas. - Según la manera en la que se organice la formación profesional, ofrecen aprendizaje formal e informal. Son las organizaciones autorizadas por la Agencia Nacional para la impartición de formación profesional. Los CFP son estatales, municipales o privados, búlgaros, con participación extranjera. - Certifican la formación finalizada con documentos de acuerdo con los Requisitos Educativos del Estado en el sistema educativo (ordenanza nº4, 16.04.2003 sobre los documentos del sistema de educación pública, emitida por el Ministerio de educación y Ciencia, Boletín 41/8.05.2003). - La Agencia Nacional autoriza a los CFP y controla sus actividades. Todos los centros autorizados después de 2002 ofrecen formación profesional con la adquisición de cualificaciones de nivel I, II y III como parte de la profesión.
Escuelas Profesionales, Escuelas Profesionales de secundaria, Escuelas universitarias	<ul style="list-style-type: none"> - Certifican la formación finalizada con documentos de acuerdo con los Requisitos Educativos del Estado en el sistema educativo (ordenanza nº4, 16.04.2003 sobre los documentos del sistema de educación pública, emitida por el Ministerio de Educación y Ciencia, Boletín 41/8.05.2003).
Centros de información y orientación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Deberían hacer referencia a las instituciones de formación profesional continua, aunque no están desarrollados como parte del sistema de educación y formación profesional - La Agencia Nacional autoriza a los centros de información y orientación profesional y controla sus actividades. Todos los centros autorizados después de 2002 ofrecen formación profesional con la adquisición de cualificaciones de nivel I, II y III como parte de la profesión.
Universidades, Institutos de Educación superior especializada, escuelas de educación superior	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollan formación profesional continua mediante unidades especializadas en las universidades. Estas unidades institucionales tienen distintos nombres, según la decisión del Consejo Académico – “Estudios de Postgrado en el Sector”, “Instituto de Estudios de Postgrado”, “Centro para la Educación Continua”, “Educación Abierta y Continua”, “Centro para el Aprendizaje Permanente” y otros. Las escuelas universitarias privadas bajo HEA que organizan formación para grados de “especialista” normalmente no tienen estructuras internas separadas, pero también ofrecen programas y especializaciones en educación continua.
Varias organizaciones no gubernamentales, empresas y compañías.	<p>La FPC se ofrece informalmente en diversas organizaciones no gubernamentales, empresas y compañías. Las bibliotecas públicas tienen el potencial para dicha formación. Estas organizaciones culturales y educativas búlgaras tradicionales pueden desarrollar una variedad de actividades para enriquecer los conocimientos de las personas y su adherencia a los logros de la ciencia, arte y cultura, incluyendo la importancia de su desarrollo profesional. En pueblos y ciudades pequeños, son las únicas organizaciones que ofrecen acceso a la biblioteca, internet y otra información.</p>

La formación para adquirir cualificaciones profesionales pueden realizarla ministerios, municipios, organizaciones empresariales, organizaciones de trabajadores y empresarios individuales. Las empresas desarrollan formación profesional continua informal para formar a sus propios empleados. Las formas de formación son la formación profesional, formación para el puesto de trabajo, seminarios, conferencias y otras.

Según EPA la formación profesional para los individuos desempleados pueden realizarla los propios empresarios con ciertas condiciones. Sobre todo, los retos a los que se enfrentan las instituciones para la formación profesional continua, incluyendo la CFP, están relacionados con:

- Coordinación de tareas, actividades y recursos según las prioridades políticas para el desarrollo de recursos humanos;
- Mejora de los mecanismos de apertura y feedback sobre la información;
- Mejora de la calidad de la educación y su convergencia con los requisitos modernos, ofreciendo acceso al mercado laboral europeo;
- Establecimiento de mecanismos para motivar a los usuarios de los servicios de cualificación, además de las organizaciones que invierten en la formación profesional continua;
- Unidad de los esfuerzos entre los agentes sociales, autoridades locales y organizaciones no gubernamentales relacionadas con la mejora de la inversión en capital humano.

Carreras del sector Comercial ofrecidas en las escuelas profesionales en distintas regiones de Bulgaria

Las carreras del sector son tres:

- ⇒ 3410201: Vendedor - asesor
- ⇒ 3410401: Venta al por mayor y minorista
- ⇒ 3451202: Comercio.

Para estos tres principales temas existe un total de 13 escuelas profesionales en Bulgaria (datos NSI). Respectivamente, “Asesor de Ventas” en una escuela, “Venta al por mayor y minorista” en 2 escuelas y “Comercio” en 10 escuelas profesionales.

Las carreras en Comercial se ofrecen en las universidades de distintas regiones de Bulgaria. Los principales cursos para el sector tienen un total de cuatro escuelas de educación superior en Bulgaria. Numerosas CFP que ofrecen cursos en el ámbito del comercio.

Según los datos de INE, el mayor número de CFP del país son los que ofrecen formación en “Consultor de Ventas” (un 50% de todos los centros”. La menor proporción es la de centros que ofrecen formación en “Cajero/a”, “Técnico/a de cálculo” y “Proveedor” entre el 2 y el 3%. Un análisis sobre la distribución de los CFP que ofrecen formación en comercio muestra que más de 1/3 de los mismos está en el territorio de Sofía. En otras ciudades, como Burgas, Varna, Plovdiv, Ruse, la proporción está entre el 10 y el 17%.

De la distribución de organizaciones educativas en “Comercio” se puede concluir que:

- La proporción de instituciones de educación profesional y superior que preparan especialistas en el ámbito del comercio es **bastante limitada** comparada con las de los CFP
- En el ámbito de la educación pública los futuros empleados que se preparan para el sector son **muy pocos**. Siendo el “comercio” uno de los mayores sectores económicos del país, tanto en número de empleados, tamaño de las inversiones y valor añadido bruto.

Antes de pasar el nivel de los centros de formación profesional, es importante definir y conocer el modelo organizativo que debería guiar el aprendizaje en prácticas. Como ya se sabe, tenemos distintos modelos de tiendas

minoristas (1/10, 15/20 empleados o agentes), por ello es importante realizar un análisis claro del modelo organizativo. Así podemos definir la estrategia, teniendo en cuenta también los posibles cambios del mercado laboral.

Este análisis se puede realizar teniendo en cuenta uno o más ámbitos de producto. El principal objetivo es alcanzar el mapa de procesos y tareas profesionales para demostrar la relación entre la escuela y las actividades extra-curriculares y la formación en la situación de trabajo.

A nivel de políticas, es posible identificar las principales fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora de los cursos de aprendizaje en el sector minorista búlgaro, basadas en la perspectiva del proveedor de aprendizaje en prácticas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Hay una gran red de centros de EFP (en distintas áreas geográficas) – esto ayuda al acceso a un gran número de usuarios y crea la oportunidad de aumentar la eficiencia y la empleabilidad de acuerdo con el mercado laboral y los requisitos europeos; • Un buen funcionamiento de plataformas TIC con información acerca de todos los centros de EFP autorizados en el país; • Alta calidad supervisada por los entes responsables de los cursos formativos; • Los formadores de EFP tienen buenas habilidades y competencias pedagógicas; • La mayor parte de los centros de EFP tienen los equipos necesarios, nuevos y modernos; • La idea de Aprendizaje permanente es muy popular, principalmente entre los jóvenes; • Durante el curso de aprendizaje permanente, se pone el acento en los conocimientos, habilidades y competencias prácticos, y no en la memorización de hechos e información. 	<ul style="list-style-type: none"> • El método de financiación de los programas para aprendizaje en prácticas – programas de empleo subvencionado sólo está dirigido a los empresarios en lugar de a los centros de EFP; la conexión entre el empresario y los centros de EFP se rompe; el proceso de solicitud es muy largo; la implantación de los proyectos está ligada a muchos obstáculos burocráticos; • No hay muy buena y efectiva conexión entre las empresas y los centros de EFP; • Dificultad para implicar más activamente a las empresas del sector minorista en el desarrollo e implantación de cursos de aprendizaje. • Dificultad para atraer a jóvenes realmente motivados/as para participar en los cursos de aprendizaje; • El curso de aprendizaje en prácticas en ocasiones se utiliza como una manera de evitar el desempleo, y no como una posibilidad para extender la experiencia en el trabajo.
Posibilidades de mejora	
<ul style="list-style-type: none"> • Los programas de EFP deben ser los mismos para todos los proveedores de EFP (incluyendo a aquellos que ofrecen aprendizaje en prácticas). El programa de EFP es el documento básico de referencia para la planificación del proceso formativo, los materiales y recursos metodológicos, para la formación de la plantilla. Indica los resultados de aprendizaje, requisitos para los profesores/as, los recursos metodológicos y materiales necesarios para la implantación del programa. Esto significa que los contenidos de la formación del aprendizaje en prácticas deben coincidir con los contenidos de la EFP con base escolar. Es una condición muy importante para garantizar la permeabilidad entre aprendizajes, la vía escolar de la EFP y la educación profesional superior. • Ofrecer conexión entre las partes teórica y práctica para desarrollar habilidades, conocimientos y competencias requeridas por las empresas; • Fortalecer la relación entre el tutor/a y el centro de formación profesional y el papel del tutelaje en el desarrollo de habilidades técnicas – profesionales para conducir el proceso de aprendizaje del alumno/a; • Buscar las herramientas, procesos y procedimientos para evaluar los resultados. • Componer un marco de calidad y un proceso para supervisar y evaluar la calidad de los cursos de tutelaje en el ámbito del comercio minorista. • Definir las estrategias promocionales para fortalecer el aprendizaje en prácticas y atraer a los empleados para utilizar esta herramienta. • Establecer un sistema de trabajo de validación y transferencia de conocimientos, adquiridos durante el curso de aprendizaje en prácticas. 	

Nivel de Empresa

Definir los modelos y líneas de formación es un papel fundamental de las empresas. Esto permitirá determinar las habilidades necesarias y tomar medidas para su cumplimiento, también bajo la perspectiva del cambio social y productivo.

Además, es esencial identificar los perfiles profesionales específicos en términos de habilidades, competencias y conocimientos.

El papel del tutor: el papel del tutor por parte de la empresa y la falta de directrices por las que están gobernados. Sería mucho mejor que se ofrecieran algunas directrices para la evaluación del proceso de aprendizaje dentro de la empresa.

Durante las entrevistas realizadas a nivel de empresa, se señalaron las siguientes fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Las relaciones laborales entre el alumno en prácticas y la empresa están bien reguladas por ley; Cuando la empresa ofrece oportunidades de prácticas en programas de empleo subvencionados, existe un periodo para comprobar si el trabajador podrá manejar sus tareas. Una ventaja económica es que el empresario no paga de su presupuesto el trabajo durante este tiempo; Cuando el alumno/a está motivado para trabajar en un puesto, el aprendizaje en prácticas puede satisfacer las necesidades de la empresa. El alumno/a permanece en la empresa al finalizar el aprendizaje. Los cursos de aprendizaje en prácticas tienen un impacto efectivo en la cualificación de los/as jóvenes, contribuyendo a sus conocimientos e integración en un contexto de trabajo real. 	<ul style="list-style-type: none"> Pocos empresarios ofrecen una oportunidad a los alumnos/as de la profesión de hacer prácticas en sus organizaciones. Por una parte se debe a la falta de recursos económicos del empresario/a para mantener dichos programas; No siempre hay tutores formados que puedan enseñar adecuadamente sus conocimientos y habilidades; no existen programas específicos para este tipo de formación; Cada empresa selecciona los métodos de formación en prácticas. No existe una asistencia metodológica regulada. Cualquier empresario deberá buscar ayuda por su cuenta.
Posibilidades de mejora	
<ul style="list-style-type: none"> Los empresarios que apoyan los programas de formación y aprendizaje en prácticas deberán tener exenciones fiscales y subvenciones reguladas; La financiación para programas de aprendizaje tiene lugar dentro de programas limitados en el tiempo. Debería ser un proceso constante y continuo; Para organizar el aprendizaje en prácticas, en primer lugar, se necesitan recursos. Deberían proceder en primer lugar del estado. La participación de los empresarios se puede expresar en la provisión de puestos de trabajo equipados, tutores y supervisión del aprendizaje en prácticas. Es obligatorio tener un programa coherente entre la organización anfitriona y el centro de EFP, al igual que una coordinación de todas las actividades de la organización y la conducción del proceso de aprendizaje; La empresa debería tener una opinión decisiva en el programa de aprendizaje en prácticas. Deberá ser consistente con los procesos reales de la empresa. 	

Plan de acción para el desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista búlgaro

Se ha diseñado un plan de acción para la inclusión de las directrices sobre los cursos de aprendizaje en prácticas basado en las fortalezas, debilidades y directrices para la mejora y la implantación de los cursos de aprendizaje en prácticas del sector minorista búlgaro identificados para cada uno de los niveles de análisis (políticas, proveedores de aprendizaje en práctica y empresas). Este plan de acción está organizado por posibilidades de mejora, medidas a incorporar en los cursos de aprendizaje en prácticas del sector minorista búlgaro y la identificación de los accionistas responsables de la incorporación de estas medidas.

Considerando estos retos, se deberían adoptar una serie de acciones, algunas de las cuales relativas a la educación pre-profesional inicial, formación profesional inicial y educación superior.

Nivel		Diretrizes / Medidas		Responsabilidades
Posibilidades de mejora		Nº	Descripción	Contribuyentes
Política	Desarrollo de la capacidad interna de las organizaciones sociales (sindicatos y asociaciones de empresarios) para desempeñar un papel completo en el desarrollo del sistema de aprendizaje.	1	Implicación directa y activa de los sindicatos y asociaciones de empresarios en distintos proyectos del desarrollo de la EFP relativos al aprendizaje en prácticas y formación práctica proponiendo obligaciones y responsabilidades concretas.	Organizaciones empresariales Sindicatos Centros formativos
		2	Construcción de una imagen positiva y aumento del prestigio del aprendizaje en prácticas y supervisión de los alumnos/as por los empresarios, empleados y representantes sindicales.	
	Apoyo y legitimación estatal para las actividades de las organizaciones sociales en la instauración del diálogo social en el sistema de aprendizaje en prácticas.	3	Introducción de normativas legales y estatus legales necesarios para la participación activa de los sindicatos y organizaciones empresariales en el sistema de aprendizaje en prácticas.	Sindicatos Organizaciones empresariales
		4	Asistencia estatal en la coordinación e intermediación en los acuerdos de las organizaciones sociales en el sistema de aprendizaje en prácticas. Las instituciones estatales podrían actuar como proveedores de información, asesoría y orientación; ofreciendo una arbitración independiente en estos procesos; ayudando a superar distintos obstáculos y problemas relativos a la falta de confianza y posibles conflictos de los agentes sociales; apoyando la búsqueda de soluciones racionales a las disputas y desacuerdos sobre diversos asuntos relativos a la distribución de obligaciones, responsabilidades y el uso de beneficios de participación en el sistema de aprendizaje en prácticas.	Agencias Gubernamentales
		5	Medidas económicas y fiscales de apoyo a las actividades de las organizaciones sociales en la instauración del diálogo social en el sistema de aprendizaje.	Agencias especializadas privadas y públicas.
Proveedores de aprendizaje en prácticas	Adaptación y modernización de los sistemas de educación y formación profesional (EFP) y educación general a nivel nacional	6	Es preciso que se modernicen los sistemas de educación y formación profesional, porque ahora es una tendencia general, a todos los niveles educativos, que la mayoría de las instituciones se centren en “enseñar” habilidades de comunicación e incluir lecciones relativas a estas habilidades de comunicación en los currículos existentes. Se observa un desarrollo opuesto en esta área – en algunos institutos, hay de nuevo llamadas a los conocimientos convencionales y la enseñanza de más habilidades técnicas y administrativas, ya que la atención aumentada a las habilidades de comunicación será finalmente por su cuenta. Esto se aplica a la educación secundaria (asociada con importantes conocimientos de lenguas extranjeras, matemáticas, física y química), y también se aplica a la educación universitaria (currículo demasiado extenso)	Asociaciones de EFP Proveedores de Aprendizaje en Prácticas

	<p>Trabajo con todos los accionistas relevantes e intensificación de la cooperación en educación y formación</p>	<p>7</p>	<p>Un hallazgo clave es que los retos que afronta el sector de la educación y formación no pueden ser resueltos por las propias instituciones de educación y formación. Necesita un grupo variable de agentes que trabajen conjuntamente para ofrecer respuesta conjunta y decisiones relacionadas con los retos identificados</p> <p>Es necesaria la cooperación mejorada de todos los agentes, incluyendo empresas, institutos de educación y formación, agentes sociales, institutos de investigación y autoridades públicas con el fin de adaptarse a nuevas realidades y emprender una acción conjunta como herramienta efectiva para estimular la asunción e implantación de cambios.</p> <p>Una cooperación mejorada de todos los agentes, negocios, organizaciones, educación y formación, agentes sociales, institutos de investigación y autoridades públicas ayudará a reducir el déficit de información sobre las necesidades actuales y futuras.</p>	<p>Empresas</p> <p>Institutos de educación y Formación</p> <p>Agentes sociales</p> <p>Institutos de investigación</p> <p>Autoridades públicas</p>
	<p>Preparación para el reciclaje, mejora de las habilidades y simultáneamente adquisición de habilidades múltiples</p>	<p>8</p>	<p>Algunas funciones profesionales afrontarán grandes cambios (trabajadores de servicios, plantilla de apoyo administrativo y plantilla de logística) además de cambios en la calidad de su conjunto de habilidades. La tecnología sustituirá grandes unidades de mano de obra en estas funciones profesionales: según una investigación de la Organización Internacional de Trabajo, habrá una reducción del 5 al 40% en la distribución. Serán necesarios cambios de habilidades para los trabajadores restantes. Este desarrollo afectará directamente a las principales empresas del sector minorista, pero también afectará al sector de las PYMEs minoristas. Mientras los grandes minoristas necesitarán más habilidades informáticas, la creatividad y trato con el cliente también tienen una importancia creciente.</p> <p>La adquisición de habilidades múltiples será más importante para profesionales altamente cualificados del sector minorista.</p> <p>Una consecuencia del cambio tecnológico no será únicamente la excelencia en habilidades técnicas, sino también conocimientos sobre el desarrollo de la cadena de valor, las habilidades interculturales y lingüísticas también serán más necesarias en casi todos los puestos de alta cualificación. Para afrontar las necesidades específicas de los clientes, los profesionales de ventas y marketing necesitarán un conocimiento excelente de habilidades con el consumidor y de comunicación para sobrevivir y crecer en el escenario de mercado altamente competitivo.</p>	<p>Asociaciones de EFP</p> <p>Proveedores de aprendizaje en prácticas</p> <p>Institutos de Educación y Formación</p>
	<p>Aumento de la flexibilidad y modularización</p>	<p>9</p>	<p>Se han extraído varias conclusiones de las fortalezas y debilidades de los distintos sistemas del Sector de la EFP- por una parte, retos específicos, y por otra las necesidades de los empresarios.</p> <p>Primero, se requiere una mayor flexibilidad en la educación y formación en las</p>	<p>Empresas</p> <p>Asociaciones de EFP</p> <p>Proveedores de aprendizaje</p>

		<p>profesiones técnicas.</p> <p>La flexibilidad significa la habilidad del sistema de EFP para adaptarse efectivamente a las nuevas necesidades formativas en términos de calidad y cantidad. Un sistema flexible de EFP se necesita especialmente en las condiciones en las que se llevan a cabo cambios fundamentales y cambian los perfiles y características profesionales rápidamente. Se recomienda la modularización de la educación y formación para lograr una mayor flexibilidad y respuesta a tiempo frente a los cambios de contenidos y la mayor necesidad de formación. Incluso aunque surjan problemas en la modularización de la formación en algunos sistemas de EFPC, los sistemas modulares facilitan el crecimiento de competencias y facilitan la interacción entre los sistemas de EFPI y EFPC. Se requiere flexibilidad en las distintas formas de educación y formación. En general, el estudio conjunto combina el aprendizaje presencial y el aprendizaje en grupo con formas modernas con medios offline y online de módulos de aprendizaje electrónico como las páginas web de aprendizaje digital, videoconferencias, aplicaciones colaborativas en grupos de noticias (información) de formación, blogs y formación interactiva online. Se reduce así el coste de la futura formación y se aumenta la flexibilidad en la combinación del trabajo y el estudio. Otros efectos positivos en las siguientes habilidades: al estar grandes partes de la formación centradas en el alumno/a, el alumno/a informal absorbe ciertas competencias, autocrítica, automotivación, determinación y proceso de información eficiente.</p>	en prácticas
Desarrollo del aprendizaje electrónico y aprendizaje semipresencial, reconocimiento de habilidades a lo largo de Europa.	10	<p>El mayor uso del aprendizaje electrónico también en el aprendizaje en prácticas aliviará a las PYMEs. Además, el aprendizaje electrónico es una herramienta muy útil para apoyar a los supervisores/as de los alumnos/as en las empresas y ofrecer la última información sobre el desarrollo del sector.</p> <p>La identificación conjunta de las normas profesionales del sector minorista a nivel UE es importante para el reconocimiento de las cualificaciones y competencias en Europa. En la actualidad, existen enormes diferencias entre los Estados Miembro. La internacionalización y globalización del comercio minorista apoya un mayor reconocimiento de las habilidades y competencias en Europa. Esto puede promover la movilidad laboral mediante la transparencia y reconocimiento de las habilidades en toda Europa.</p>	<p>Empresas</p> <p>Asociaciones de EFP</p> <p>Proveedores de aprendizaje en prácticas</p>
Redes de formación conjuntas para la promoción del aprendizaje en prácticas en el sector	11	<p>Especialmente redes de formación conjuntas entre empresas que han sido creadas para el empleo (y también para trabajadores maduros) como resultado del cambio tecnológico y el desarrollo de varios nichos de negocio serán más importantes en el futuro. El principal objetivo del sistema es la formación de aprendizaje en prácticas para pasar por todas las fases de un aprendizaje, aunque la empresa formativa básica puede ofrecer alguna de estas tres fases: Los trabajadores sénior y experimentados pueden convertirse</p>	<p>Empresas</p> <p>Asociaciones de EFP</p> <p>Proveedores de aprendizaje en prácticas</p> <p>Sindicatos</p>

			en tutores para los puestos entrantes de la empresa o de otras empresas y para ayudar o formar en algunas habilidades muy específicas.	Asociaciones Comerciales
	Promoción de habilidades específicas del sector en una fase temprana	12	El cambio tecnológico en marcha y la dura competencia del sector requieren la combinación temprana de conocimientos teóricos, académicos y profesionales en todos los niveles educativos y en todas sus formas. Debe ser posible para la transferibilidad y conectividad de distintos sistemas de educación y formación. Los diplomas para finalizar la distribución obligatoria de al menos diez días en una empresa del sector. La cooperación con negocios del comercio minorista puede garantizar que las habilidades relacionadas con el empleo, continuamente actualizadas de acuerdo con los requisitos modernos y los últimos desarrollos se integren en el currículo y las actividades prácticas (estudios). El itinerario educativo también ofrece a los alumnos/as una visión general y amplia de la cadena de suministro moderna en el sector minorista.	Empresas Agentes sociales Asociaciones de EFP Proveedores de aprendizaje en prácticas Sindicatos Asociaciones Comerciales
Empresa	Promoción del aprendizaje en prácticas y su valor para los empresarios tanto en el sector público como privado	13	Los empresarios se beneficiarán del desarrollo de las habilidades de los alumnos/as para encajar con sus necesidades del sector y carencias organizativas. El aprendizaje en prácticas puede presentarse como una manera efectiva en costes de afrontar los huecos en habilidades que puedan existir en la economía.	Proveedores de EFP Empresas Sindicatos
		14	Mejora y apoyo a las empresas para crear puestos de trabajo especiales para el aprendizaje en prácticas (mediante subvenciones, reducciones y exenciones fiscales).	Instituciones del Estado
		15	Los empresarios/as pueden desarrollar otras habilidades y competencias entre los jóvenes trabajadores/as para garantizar un empleado/a completo en línea con las necesidades de la organización y capaz de trabajar con el alumno/a para continuar con su adquisición de habilidades y lograr promociones y devolver la inversión de la organización completamente.	Empresas
		16	La formación en prácticas garantiza que la mano de obra tenga las habilidades prácticas y las cualificaciones que necesita la organización ahora y en el futuro. La mezcla del aprendizaje dentro y fuera del puesto de trabajo garantiza que aprendan las habilidades que mejor funcionan para el negocio.	Empresas
	Construcción de una imagen positiva y aumento del prestigio del aprendizaje en prácticas y la supervisión de los alumnos/as en prácticas entre los empresarios, empleados y representantes de los sindicatos	17	La experiencia del desarrollo de aprendizaje en prácticas en otros países demuestra que la imagen positiva y el prestigio del aprendizaje en prácticas entre los agentes sociales puede convertirse en una fuerte motivación para su implicación y participación en el desarrollo de sistemas de aprendizaje. La participación de las empresas u organizaciones empresariales en el aprendizaje en prácticas se puede utilizar para construir su imagen como accionistas socialmente responsables, atractivos y empresarios de prestigio, etc.	Proveedores de aprendizaje en prácticas Empresas Sindicatos Organizaciones empresariales

Conclusiones y recomendaciones sobre educación y formación en el sector del comercio

Hay seis retos fundamentales que afectarán al futuro de la educación y la formación en el sector comercial y de la distribución:

- 1) Continuar con los desarrollos tecnológicos traerá cambios fundamentales en las estrategias de negocio y las funciones profesionales en términos de calidad y cantidad, que aún no están estabilizadas;
- 2) La gran competencia nacional y europea llevará a menores oportunidades de beneficio y pocos recursos para la plantilla formadora, lo que influirá de manera importante en las PYMEs del sector minorista. Dada la importancia de la educación, es necesario preparar el sistema de educación y formación para esta tendencia;
- 3) La globalización, apoyada por los desarrollos tecnológicos, conducirá a un suministro global de productos e internacionalización de los modelos de negocio, lo que tendrá un gran impacto en expertos más altamente cualificados en las empresas mayores, trabajando a nivel internacional, además de la necesidad de reconocimiento mutuo de cualificaciones;
- 4) Los cambios en el comportamiento del consumidor y la fabricación en masa conducirán a nuevos nichos en el sector y la aparición de nuevos modelos de negocio y a una mayor especialización y diferenciación de las habilidades;
- 5) Una mayor segmentación por géneros de la mano de obra, predominantemente mano de obra joven y femenina, especialmente en las profesiones en los servicios a tiempo parcial, con salarios significativamente inferiores para la mano de obra de mediana edad, dominada por hombres de profesiones técnicas;
- 6) Predominancia de las PYMEs en el sector, que tienen oportunidades limitadas para abordar la necesidad de habilidades que aparece. Esto afectará a los CFP y precisará de soluciones nuevas e innovadoras.

Durante los últimos 15 años los cambios tecnológicos han conducido a un cambio radical de algunos sectores minoristas. El comercio electrónico se extiende a distintas áreas y la compra física se ha reducido en varias categorías de productos. Recientes desarrollos del comercio electrónico puede llevar al colapso de los intermediarios en la cadena de valor y, en algunos casos, como el calzado, vestido, publicaciones, música la venta y distribución se realiza más directamente del fabricante vía tiendas online o nuevas formas de mediación. El usuario final compra productos digitales y hace pedidos de productos directamente del fabricante, sin ningún intermediario minorista ni mayorista. La mayor automatización en la recogida de datos logísticos se implantará completamente. Esto reducirá la media de trabajos cualificados, principalmente en la administración, gestión de bienes e industrias que necesitan menos orientación. Además, puede estimular incluso una mayor “deshabilidad” de las profesiones que existen en la actualidad, ya que los dispositivos digitales toman el control e indican al trabajador/a de servicio qué hacer. Por otra parte, esto podría ser una oportunidad para la cualificación y adquisición de habilidades por parte de los trabajadores que permanecen en los servicios y logística, y su asignación a otros puestos, más cualificados.

Para poder recoger opiniones más variadas y para hacer sugerencias oportunas, se realizó una discusión para el desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista.

El principal objetivo de la discusión fue un desarrollo posterior de las directrices para el sistema de aprendizaje en prácticas en Bulgaria.

Los participantes en la discusión fueron representantes de distintas escuelas profesionales, de la Delegación Regional de Educación, empresas minoristas, consultores y expertos transportistas en su esfera de la formación profesional.

Después de resumir los resultados de la discusión, se han identificado algunas sugerencias y posibilidades para la mejora del proceso de aprendizaje en práctica. Son las siguientes:

- La Agencia Nacional para Educación y Formación Profesional debería asumir el papel de coordinación de todo el proceso de aprendizaje a nivel nacional, regional y local;
- Se debería establecer una organización / ente que represente los intereses de los negocios en el proceso de desarrollo y establecimiento del aprendizaje en prácticas;
- La forma de admisión de alumnos/as en prácticas en la empresa debe ser unificada y regulada a nivel nacional;
- Los representantes de las asociaciones empresariales y las empresas deberían comprometerse en distintas actividades en la escuela, lo que popularizaría los beneficios del aprendizaje entre los alumnos/as;
- Se debe cambiar la proporción de las clases teóricas – prácticas en los programas académicos. En la actualidad en las escuelas profesionales las clases teóricas suponen un 60% de todo el programa. Las posibilidades para practicar los conocimientos adquiridos deben ser incrementadas;
- Se debería aplicar de manera más activa la orientación profesional entre los niños más jóvenes (desde la escuela primaria). La introducción de la orientación profesional debería estar regulada por ley;
- El papel de los municipios en el proceso de orientación profesional debe ser más activo; también debería imponer la idea del aprendizaje en prácticas y ofrecer asistencia; aunque las escuelas profesionales no estén financiadas por el municipio.

DESARROLLO DE APRENDIZAJE INNOVADOR EN EL SECTOR MINORISTA

• ITALIA

Visión de los cursos de aprendizaje en prácticas en Italia

El aprendizaje en prácticas desempeña un papel crítico para facilitar una transición más fácil de los jóvenes de la escuela al trabajo (STW – de la escuela al trabajo) ya que se trata de un sistema que puede mejorar las perspectivas de empleo de los jóvenes, contribuyendo a la adquisición de habilidades y experiencias relacionadas con el trabajo y relacionadas estrechamente con las demandas de la empresa, ofreciendo certificado de cualificaciones reconocible a nivel nacional, mejorando las conexiones entre los jóvenes y el trabajo en nombre del mercado y ofreciendo a los jóvenes una primera experiencia laboral valiosa.

Durante más de 15 años, en Italia, el aprendizaje en prácticas ha sufrido varios proyectos de reforma, destinados a mejorar las muchas buenas características de las herramientas para facilitar la transición de los jóvenes hacia el trabajo, para apoyar a los negocios y los sistemas locales de producción en el desarrollo de habilidades, para estimular el diálogo y la colaboración entre los sistemas formativo y productivo.

Las reformas realizadas han mostrado una mayor atención a la calidad del proceso de transmisión de habilidades, centrado en particular en el proceso de aprendizaje – formal e informal – que tiene lugar en el contexto de trabajo. Así la empresa, desde el lugar en el que el trabajo “ en un proceso de adquisición de profesionalización” desempeñaba un papel casi exclusivamente de instrucción, se transforma en un lugar potencial de desarrollo de itinerario formal de transmisión de habilidades; con cursos diseñados e impartidos por expertos, con un enfoque particular en habilidades profesionales / técnicas y básicas.

Finalmente, el Acta Consolidada sobre aprendizaje en prácticas, aprobada en Julio de 2011, ha dado a los agentes sociales y la negociación colectiva de regulación, la propiedad y la capacidad de implantación de la formación “técnica y profesional”.

El aprendizaje en prácticas en el sistema italiano no ha despegado debido a limitaciones y cargas burocráticas tanto a nivel nacional como regional. Desafortunadamente, después del importante paso dado en el Acta de Consolidación de 2011, compartida por el gobierno, las regiones y partes sociales, Italia ha elegido una dirección errónea en contraste con las indicaciones ofrecidas por algunas de las mejores experiencias de otros países europeos. En lugar de implantar una legislación ampliamente compartida, año tras año, ha empezado por eliminar certitud a los operadores y evitar que construyan un sistema de ajuste de la oferta y la demanda de mano de obra, basada en las necesidades profesionales de los sectores productivos, hacia la cual debe dirigirse el desarrollo de la formación y las habilidades de los jóvenes.

En Italia, hay una gran necesidad de una estrategia para la consolidación de un sistema eficiente de aprendizaje:

- Para renovar el aprendizaje en prácticas, las instituciones europeas indican la existencia de un marco reglamentario e institucional estable, en Italia con la nueva Acta de Empleo (la nueva reforma realizada por el Primer Ministro Italiano), es la 10ª intervención en tres años;
- Es necesario seguir un papel activo de los agentes sociales, pero estos fueron gradualmente excluidos de la participación en las principales reformas legislativas y han mostrado poca actividad, especialmente en la implantación del aprendizaje en prácticas de primer y tercer nivel:

- La implicación del negocio es variable. En proyectos específicos, se han dado experimentos interesantes, pero se necesita algo más definido y consolidado;
- El diálogo entre la empresa y la escuela está completamente ausente y sería crucial tanto en términos de orientación, para la definición de los requisitos de habilidades y para el diseño de una educación adecuada correspondiente. Por ello, falta un ajuste correcto entre el alumno/a y un lugar de trabajo, la difusión de la metodología de alternancia, certificación de las habilidades, pasos hacia itinerarios altamente personalizados;
- El aspecto fortalecedor del sistema italiano parece ser la existencia de financiación a medida, una disciplina contractual bien definido y una buena calidad del tutelaje de los alumnos/as en prácticas.

Para cambiar de dirección, no bastan unos pocos cambios en el andamiaje del Uniforme de 2011, pero sirve una alianza real para que el aprendizaje en prácticas reúna a todos los accionistas – gobierno y estados, agentes sociales, escuelas y centros y proveedores formativos – y así lograr lo que se acordó hace tres años en el Acta Consolidada de 2011.

Directrices para la mejora del desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista en Italia

Es preciso mejorar el sistema, mediante la creación de una “verdadera alianza para el aprendizaje”, reunir a todos los accionistas – gobierno y estado, agentes sociales, escuelas y formación – y cumplir lo que se acordó hace tres años con el Acta de Consolidación de 2011.

Este trabajo – directrices – pretende subrayar las debilidades del sistema y destacar las oportunidades y estrategias que se deben poner en práctica para la implantación del aprendizaje en prácticas en el ámbito del sector minorista a tres niveles:

- Nivel de políticas;
- Nivel de proveedores de aprendizaje en prácticas;
- Nivel de empresas.

En cada uno de estos niveles, se explorarán las posibilidades de mejora del sistema de aprendizaje en el sector minorista y mejora del atractivo del sistema de EFP en el programa de aprendizaje.

Nivel de políticas

La intervención de T.U (Acción Consolidada) más significativa es la redefinición de las competencias de las distintas instituciones para la aplicación del instituto / sistema. Es posible distinguir 2 áreas definidas: un área informa sobre los tipos de contrato de **1^{er} nivel de aprendizaje en prácticas (aprendizaje en prácticas para la cualificación y diploma profesional)** y **3^{er} nivel (formación e investigación de formación superior en prácticas)** de experiencia regional cercana. Esta área se caracteriza por los distintos objetivos del aprendizaje y la adquisición de un certificado útil para mejorar la empleabilidad y para la reducción de los niveles de educación y formación profesional en el complejo.

Otra área es el **2^o nivel de aprendizaje (aprendizaje en prácticas profesional o contrato de trabajo)**, destinado completamente a la negociación colectiva y a crear un ajuste más efectivo entre la oferta y la demanda para facilitar la integración de los jóvenes en el mercado laboral.

Con referencia al aprendizaje de 1^{er} nivel, el producto resultante de la formación es la adquisición de un perfil profesional, correspondiente a una de las 21 cualificaciones profesionales y diplomas que existen entre los 21

profesionales regionales definidos, basados en el acuerdo alcanzado el 29/04/2010 (Conferencia Conjunta Estado – Regiones).

Siguiendo un acuerdo en la Conferencia de Estado, tras escuchar a todos los agentes sociales, cada Región regulará los aspectos de formación mediante aprendizaje en prácticas para jóvenes de 15-25 años:

- Duración, que no supere los tres años, para el logro de la cualificación profesional y cuatro años para un grado profesional;
- Número de horas de formación dentro y fuera de la empresa, según el objetivo de logro de una cualificación o un grado profesional y las normas requeridas por la ley 226/05;
- Normas generales para garantizar la calidad de la educación empresarial.

Los acuerdos laborales colectivos definen cómo impartir la formación en el puesto de trabajo según las normas establecidas por la Región. Se confirma la posibilidad de cumplir la obligación de educación a través del aprendizaje. El problema es cómo promover el acceso al aprendizaje en prácticas para la cualificación y el grado profesional de los jóvenes sin diploma o cualificación de entre 18 y 26 de edad (incentivos empresariales, medidas contractuales, medidas regionales).

La **formación e investigación avanzada del aprendizaje en prácticas** está orientada a la adquisición de cualificaciones (escuela secundaria superior, ITS -Istituto Tecnico Superiore y IFTS -Istruzione e formazione tecnica superiore) y universidades incluyendo doctorados en investigación) actividades de investigación, actividades para el acceso a experiencias profesionales. Lo último requiere la conexión con la normativa de profesiones individuales y la especificación de la referencia genérica a “experiencia profesional”. Las regiones determinan la regulación y duración de los aspectos formativos de acuerdo con los agentes sociales e instituciones educativas y de investigación. En ausencia de regulación regional, existen convenciones elaboradas entre empresarios individuales e instituciones de educación e investigación. En este caso, también es urgente identificar incentivos para este tipo de aprendizaje hasta ahora poco utilizado.

El **aprendizaje en prácticas profesional o contrato de trabajo** pretende obtener una cualificación profesional con fines contractuales. La disciplina de dicho contrato es responsabilidad de los acuerdos de negociación colectiva, que definen los aspectos generales, mientras la categoría de los acuerdos colectivos nacionales tiene que ajustar la duración y el modo de impartición de la formación para adquirir las habilidades técnicas y profesionales y las especialidades relativas a los perfiles de contrato específicos. Siempre existe negociación colectiva que establece la duración, incluso para el mínimo contrato de aprendizaje en prácticas, pero que no exceda los 3 años y 5 en artesanía. Además de la formación en profesional y comercio, se espera ofrecer formación pública destinada a la adquisición de habilidades básicas y transversales hasta un número total de horas que no supere las 120 horas en tres años. Este tipo de formación está gestionado por las Regiones, después de escuchar a los agentes sociales.

En el aprendizaje en prácticas profesional están integrados programas técnicos-profesionales y especializados, realizados bajo la responsabilidad de la empresa, también desde el punto de vista económico y las actividades formativas gobernadas por las regiones están financiadas con recursos públicos “dentro de los recursos disponibles anualmente”. En la definición de la disciplina de la formación básica, las Regiones deben tener en cuenta la edad, cualificación y habilidades educativas de los alumnos a los que está destinada la formación. La negociación en relación con perfiles de contrato específicos, además de definir el número de horas de formación necesaria para adquirir las habilidades técnicas y especializadas, también establece el método de impartición de la formación (en el aula, con preparación, a distancia...) y la activación de formas de control y registro de la formación. Por ello, es muy importante determinar las condiciones en las cuales es posible o no aplicar las actividades formativas planificadas en la empresa: por ello, de nuevo se deben definir las características de la empresa con capacidad formativa.

La **definición de las normas de referencia** para probar la actividad del aprendizaje en prácticas sigue una regulación dual.

Las normas educativas hacen referencia al primer y tercer tipo de aprendizaje en prácticas (excepto la investigación del aprendizaje en prácticas) y se definen en el plazo de 12 meses tras la entrada en vigor de la Ley Consolidada, el Ministerio de Trabajo en consulta con el Ministerio de Educación y después de un acuerdo con la Conferencia de Regiones. Las normas profesionales están relacionadas con los aprendizajes en prácticas profesionales y la investigación sobre el aprendizaje y están definidas en acuerdos colectivos de categoría nacional con acuerdos específicos durante el periodo contractual.

El modo de certificación tiene dos tipos: la formación recibida y cualificación profesional contractual finalmente adquirida se registran en el libro de formación por el empresario; mientras que las habilidades adquiridas por el alumno serán certificadas de manera determinada por las regiones según el Catálogo de Profesiones y registradas en el libro de formación. De este modo, las habilidades adquiridas durante el aprendizaje en prácticas se podrán utilizar en el sistema educativo. Por este motivo, la imposición del Catálogo de Profesiones y el ente técnico especial, con la tarea de armonizar las distintas cualificaciones profesionales adquiridas durante los distintos tipos de aprendizaje, permiten la correlación entre las normas educativas y las normas profesionales. El objetivo del Directorio de Ocupaciones es garantizar la utilidad de las habilidades adquiridas en todo el sistema de educación – formación en el puesto de trabajo.

Con relación al aprendizaje en prácticas de 1er nivel, para afrontar el gran problema del abandono escolar temprano, es necesario definir la cantidad, forma y contenidos de la formación. Existe una relativa falta de interés de las empresas y el problema de la definición de los niveles de pago a los alumnos/as y el ajuste de las horas de trabajo. Sigue siendo el punto crucial del posible descenso de la edad a los 15 años en una relación difícil entre la regulación / concertación de la categoría de negociación regional y nacional.

Con respecto al aprendizaje profesional, una de las claves está ligada a la velocidad y profundidad del proceso de actualización de los acuerdos colectivos nacionales, que representan un papel central en el éxito (o el fracaso) del nuevo aprendizaje en prácticas. El largo asunto de la definición de un marco nacional de cualificaciones y normas de formación, en conexión con el proceso de armonización europea (EQF, ECVET). La relación entre las normas profesionales y la formación es uno de los núcleos asociados con la construcción del Catálogo de Profesiones.

Con relación al 3er nivel de aprendizaje en prácticas (aprendizaje en prácticas superior) el núcleo básico es la apuesta para convertirlo en una herramienta y no un “nicho” esencialmente extendido, ya que representa una gran oportunidad de diálogo entre lo académico (universidad) y el mundo empresarial.

La introducción de nuevas normas, esenciales y reconfigurables a nivel regional, ha saltado el camino de la consulta con los agentes sociales y especialmente con las regiones. Se debería estimular una comparación, lo antes posible, para evitar los posibles conflictos constitucionales; incluso aunque para el buen uso de los recursos del FSE, para promover el aprendizaje en prácticas y, de un modo más general, el empleo juvenil, especialmente en las regiones del Sur, es un asunto importante sobre el que se puede hacer más y mejor.

Por último, una tarea estratégica que la institución debería presidir, cualquiera que sea el método elegido para aplicarla, es crear conciencia y orientación entre los jóvenes y las familias. Es una acción que se produce a dos niveles: información general sobre el sistema de aprendizaje en prácticas, las oportunidades que ofrece a los jóvenes; orientación a los jóvenes que desean acceder al mercado laboral, mediante un contrato de aprendizaje.

Aprendizaje en prácticas a Nivel de Proveedor

En el sistema de aprendizaje en prácticas, como forma de formación en alternancia, existe una estructura educativa distinta de la empresa, que apoya y/o enriquece el proceso formativo que tiene lugar en el trabajo. Las agencias formativas candidatas a realizar la formación en aprendizaje en prácticas deben estar “acreditadas” por la entidad pública competente. Esto significa que deben demostrar que reúnen ciertos requisitos adecuados para llevar a cabo las tareas asignadas. Así la propia empresa, o la región en la que se localiza la agencia de formación de aprendizaje en prácticas implantarán su obligación a formación externa. En el sistema italiano, sin embargo, la inclusión de la agencia en la formación en aprendizaje en prácticas sólo se produce en un momento tardío, cuando el contrato ya ha comenzado.

La formación puede tener lugar dentro o fuera de la empresa. Si la empresa tiene ciertos requisitos y declara una “capacidad interna de formación” puede incluso gestionar la formación en su totalidad o en parte. Esto no significa que puede hacerse dentro o fuera del entorno empresarial local, sino también que la formación puede ser de propiedad directa y completa de la empresa. Esta posibilidad está regulada por un número de requisitos específicos relativos a la posesión de la formación en habilidades en empresas individuales. La responsabilidad de la formación recae directamente sobre la empresa que tiene la capacidad de gestionarla directamente si está en posesión de “capacidad de formación”: no es una tarea genérica o teórica sino concreta, que debe lograrse mediante un proceso genuino de planificación y distribución que considera a la empresa como la protagonista de las elecciones, actividades, intervenciones a documentar a través del PFI (Plan de Formación Individual).

La formación deberá siempre primero ser “formal”. Esto significa que debe ser diseñada, planificada, impartida y evaluada explícitamente (y por supuesto, operativa). La empresa entonces deberá establecer la formación de manera consciente, definiendo objetivos, métodos, tiempos, antes de pasar a la implantación y evaluación de lo que se ha planificado.

La formación externa está financiada por préstamos públicos y es definitivamente formal, ya que:

- Es impartida por un centro proveedor de formación acreditado por la Región,
- Se realiza sobre la base de un borrador emitido por el ente público y aprobado,
- Las actividades son registradas y los resultados evaluados.

Además, es una formación externa formal, financiada por la propia empresa y realizada por un centro formativo acreditado. Los requisitos para la formación en empresas son:

<i>Empresa sin competencia formativa</i>	<i>Empresa con competencia formativa</i>
<i>La formación deberá ser impartida por un centro formativo fuera de la empresa y deberá cubrir todas las horas durante el periodo de aprendizaje en prácticas. En este caso, la empresa debe acordar un centro proveedor o más acreditado/s por la Jurisdicción Regional</i>	<i>La empresa debe impartir la formación de manera autónoma. También puede activar un proceso formativo de manera “integrada” (dentro o fuera de la empresa) a través de un centro formativo acreditado.</i>

Se debe identificar el “Perfil formativo” y las normas de los detalles (p.ej. el conjunto de normas, los macro-objetivos y el contenido de los documentos que se refieren a describir el PFI) definidos por la ley y los contratos. Según la situación de la legislación regional y las características empresariales de la formación en aprendizaje en prácticas, estas normas pueden estar en distintos documentos.

1er caso	Los perfiles formativos los definen las regiones, que – a través de una ley regional especial – establecen la duración, figuras de referencia, normas, etc. Las empresas que han contratado alumnos/as en prácticas en estas regiones y ofrecen formación a realizar incluso parcialmente
-----------------	---

	fuera de la empresa, deberán cumplir con estas restricciones en el momento de contratar y a lo largo de la duración del contrato.
2º caso	En el caso de las Regiones que no tengan definida una ley regional, la disciplina del aprendizaje profesional en prácticas (y con ello la definición del perfil formativo) se describe mediante los acuerdos colectivos nacionales en la categoría de asociaciones de empresarios y representantes comparativos de puesto de trabajo. Las empresas que han contratado alumnos/as en prácticas en estas regiones deberán acudir a los acuerdos nacionales entre los agentes sociales en el ámbito del aprendizaje profesional.
3er caso	En el caso de las empresas que ofrecen formación exclusivamente interna, los perfiles de la formación en aprendizaje profesional en prácticas se pueden definir mediante los acuerdos de negociación colectiva firmados en asociaciones de empresarios nacionales, locales o empresariales o por agencias bilaterales. En este caso la intervención de acuerdos colectivos será en consideración de los acuerdos regionales, si existen.

Posibilidades de mejora

En el aprendizaje en prácticas, la formación debe ser “el instrumento” para colocar en el camino de la formación continua y no solo una materia prima para el trabajo. Por ello, es de extrema importancia ser capaz de crear situaciones motivadoras y atractivas de formación externa, actividades muy relacionadas con el trabajo y experimentales, con el fin de concienciar y potenciar el papel desempeñado por el alumno en prácticas en la empresa y para preparar la formación adecuada y el aprendizaje funcional. Apoyar la formación como un camino hacia el cambio/ activación del potencial de los alumnos/as, implica una elección motivada y consciente. Incluso para el alumno/a, la formación no se puede abordar como una obligación / deber indicada por la ley. Es una oportunidad de crecimiento personal y profesional que debe gestionarse adecuadamente y que tiene un punto significativo de compromiso para comprender la importancia de la formación a lo largo de la vida laboral. El principal objetivo del aprendizaje en prácticas, tanto dentro como fuera del trabajo, es la adquisición de un nivel mínimo de competencias mediante una actuación medible que se pueda utilizar en el mercado laboral, con una atención especial a la referencia profesional. La identificación de normas formativas pretende promover la integración de los jóvenes en el trabajo reforzando la posibilidad de “moverse” en el mismo. Las líneas de formación dentro y fuera del trabajo asumen la tarea de formar un trabajador / ciudadano centrado en el acceso individual a habilidades durante toda su vida laboral, como garantía del derecho al empleo y, al mismo tiempo, capaz de tratar positivamente con la condición de flexibilidad del mercado laboral.

Nivel de empresa

Como se ha mencionado previamente, la empresa tiene la tarea más importante en la formación del joven aprendiz. Por una parte, prepara y sigue el progreso de las actividades en el entorno laboral, además del desarrollo de las habilidades necesarias. Por otra parte, permite la participación del alumno/a en prácticas en las actividades formativas destinadas a la adquisición de habilidades y conocimientos adicionales, útiles para desempeñar tareas laborales y para completar el camino de crecimiento personal y profesional de los jóvenes. Por último, la empresa deberá certificar las habilidades adquiridas por los empleados al final del periodo de aprendizaje en prácticas.

La formación pretende desarrollar las habilidades del aprendiz de manera que sea cada vez más independiente al desempeñar efectivamente las tareas requeridas por el papel profesional para el que ha sido contratado/a. Sin embargo, la formación es costosa, tanto para la empresa como para el/la joven.

Para la empresa, porque debe dedicar tiempo y recursos a ayudar al alumno/a en prácticas a adquirir los conocimientos y habilidades necesarias. Para el/la joven, porque está comprometido/a a aprender y practicar cosas nuevas, lo que con frecuencia requiere un esfuerzo significativo de atención y aplicación.

La formación planificada para que el alumno/a tenga éxito requiere dos condiciones previas:

- Que la empresa considere al joven alumno/a como un recurso en el cual invertir, de manera que pueda aumentar sus habilidades y contribuir al futuro desarrollo de la empresa;
- Que el/la joven alumno/a esté dispuesto a comprometerse e interesado en aumentar su profesionalización en la empresa para un futuro reconocimiento.

La formación solo podrá ser efectiva si la empresa y el alumno/a son conscientes de que la experiencia formadora es una inversión para el futuro, en la que los beneficios superan a los costes. Si no existe un interés común en trabajar para lograr ciertos resultados de crecimiento profesional para los/as jóvenes, no existirán siquiera las condiciones para desarrollar un proceso eficaz de formación dentro de la relación del aprendizaje en prácticas.

El aprendizaje en prácticas permite a la empresa ahorrar costes relativos a la inserción del nuevo empleado. Los costes en términos de tiempo y esfuerzo invertidos en formación están reconocidos por la ley, que permite a las empresas que contratan estudiantes en prácticas obtener importantes ahorros en contribuciones durante la duración del contrato. Al final del periodo de aprendizaje en prácticas, en el caso de la contratación final del joven, las facilidades se prolongarán durante otros 12 meses. Además, el porcentaje reducido del sueldo del alumno/a en prácticas comparado con el de un trabajador/a cualificado/a permite la organización. Por una parte existen limitaciones en el uso del alumno en el entorno laboral (horas semanales de trabajo, horas extra, trabajo nocturno...) por otra parte, existe la obligación de involucrar a los jóvenes en las actividades de formación externa, restando el tiempo de su uso en el trabajo.

Además, el nombramiento de un tutor/a de la empresa y procedimientos administrativos relacionados con la gestión de este contrato son compromisos añadidos para la empresa. Para existir y desarrollarse, una empresa debe ser continuamente capaz de satisfacer las demandas de su mercado destinatario, ofreciendo productos y servicios que cumplan con las necesidades del cliente, tanto en términos de precio como de calidad. Esto requiere la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos adecuados, pero sobre todo, la presencia personas motivadas y competentes, capaces de garantizar el logro de los objetivos empresariales y la mejora continua de la calidad del proceso productivo. Una empresa que cree que todos los empleados son recursos importantes para lograr sus objetivos, prestará atención a organizar un proceso formativo para desarrollar la motivación y las habilidades de la persona.

El aprendizaje es más efectivo cuando los distintos conocimientos y habilidades no se presentan independientemente, sino que son adquiridos como recursos para abordar los problemas prácticos que surgen en el trabajo de manera que puedan experimentar su utilidad inmediatamente. Las actividades formativas, así, no deberían separarse del trabajo. Un programa formativo para alumnos en prácticas no puede limitarse a momentos específicos dedicados a la transmisión de conocimientos y habilidades específicos, aplicados en aulas y laboratorios y/o externos. Todo el periodo formativo debe diseñarse como una formación que tiene lugar principalmente a través del trabajo, incluso aunque utilice otros momentos (tanto internos como externos a la empresa) para ayudar a desarrollar las habilidades que se prueban y refinan en el contexto del empleo. La empresa debe promover y desarrollar la habilidad para motivar y mejorar para seguir siendo competitiva: esto se invierte en la necesidad de cambio, de transformarse de nuevo al igual que sus acciones, sus procesos internos y sus procesos de intercambio con el entorno externo. El desarrollo organizativo, la innovación y la capitalización del conocimiento parecen ser la medida de importancia estratégica para su adaptabilidad y competitividad. El aprendizaje se convierte en un factor estratégico para el éxito de la empresa.

Papel del tutor/a

El tutor/a en la empresa es la persona que asume el papel de guía y facilitador del camino de integración y aprendizaje del joven alumno/a a lo largo del contrato de aprendizaje en prácticas. Esta figura también deberá cooperar con la estructura de la formación externa, para promover la integración de las actividades de aprendizaje fuera de la tarea y el aprendizaje en el puesto de trabajo. Finalmente, se le pide evaluar las habilidades adquiridas por el alumno/a para un testimonio por parte del empresario. En la artesanía o con menos de 15 empleados el trabajo como tutor también puede ser desempeñado por el director (D.M. 8 de abril de 1998). En el caso de que se designe como tutor a un empleado/a, deberá tener las siguientes características:

- a) un estatus contractual igual o superior al que alcanzará el alumno/a al final del periodo de aprendizaje;
- b) llevar a cabo actividades relacionadas con las del alumno/a;
- c) tener al menos 3 años de experiencia laboral.

Se espera que las regiones, de acuerdo con las organizaciones representativas de empresarios y sindicatos, lleven a cabo programas de acciones específicas de formación para tutores en la empresa. Además, cada tutor deberá asistir a una iniciativa formativa de al menos 8 horas, que se realiza con instituciones educativas que organizan formación externa. El tutor deberá saber en particular:

- definir el proyecto de formación individual en colaboración con la estructura educativa;
- aceptar e introducir al alumno/a en el contexto del trabajo, aclarando las actividades y responsabilidades del papel de referencia que deberá desempeñar;
- explicar los objetivos que caracterizan el crecimiento profesional del aprendiz, estableciendo un acuerdo de compromiso mutuo para lograr los resultados intermedios y finales esperados;
- emitir el plan de actividades que será progresivamente asignado en la empresa y el objetivo de la empresa formativa extraordinaria;
- organizar momentos de explicaciones, instrucción, análisis y reflexión con el alumno/a para ayudarle a desarrollar las habilidades necesarias por el papel profesional;
- estimular la integración entre los contenidos abordados en la formación externa y las actividades realizadas en el puesto de trabajo;
- evaluar los niveles de competencia alcanzados gradualmente por el alumno/a;
- gestionar charlas periódicas con el alumno/a junto con cómo se va a evaluar el camino de la integración, analizando las dificultades que surgen, para determinar la forma más adecuada para abordarlas, seguir con la motivación para el compromiso con el aprendizaje;
- deberá establecer una cooperación efectiva con el tutor de la agencia siguiendo las actividades externas a la empresa.

Conclusiones y recomendaciones sobre la educación y formación en el sector del comercio

Los elementos más significativos para la mejora del sistema de aprendizaje en prácticas en el comercio se pueden resumir como sigue:

- Crear una fuerte sinergia entre las instituciones educativas y los negocios, incluso antes de firmar el contrato de aprendizaje en prácticas, una condición indispensable para revitalizar el sistema de alternancia;
- Definir un proyecto para la formación de la unidad de aprendizaje en prácticas, es decir, ofrecer una contribución de la empresa y la estructura externa; el proyecto se deberá definir antes del inicio (o en el reclutamiento) y deberá especificar los objetivos a lograr; estos objetivos se basarán en la supervisión y la evaluación final;

- El proyecto deberá partir de las necesidades de la empresa y enmarcarse en un marco de normas definidas y especificadas a nivel nacional y posiblemente extendidas al nivel regional; estas normas, definidas tras consulta con los agentes sociales, deberían garantizar la posibilidad de comercializar los objetivos logrados y promover la empleabilidad de los jóvenes;
- Identificación y reglamentación, como parte de las estructuras formativas la presencia de figuras que desempeñen el papel de conexión con el negocio y que “sigan” la formación fuera de la empresa a través de la figura de “formación del tutor”;
- La institución (estado, región, etc.) deberá promover una formación adecuada de las figuras responsables de la formación de los alumnos/as en prácticas: el tutor de la empresa y la formación del tutor;
- La institución deberá promover la acción orientada a los jóvenes, con el fin de aumentar el conocimiento de las opciones y reducir las interrupciones de los contratos;
- Promover la empleabilidad y el empleo de los jóvenes que siguen la vía del aprendizaje en prácticas, o garantizar que los resultados de aprendizaje logrados permitan a los jóvenes realizar un buen desempeño en el mercado laboral en respuesta al camino del aprendizaje en prácticas;
- Promover la cooperación entre las instituciones responsables, las organizaciones formativas, empresas – en particular la artesanía y las pequeñas y medianas empresas - y los agentes sociales para mejorar la relevancia y eficacia de la formación.

Aprender a aprender es la condición necesaria para la flexibilidad de la adaptación a la rápida evolución de los cambios de organización de los sistemas profesionales. El proceso de aprendizaje se debe concebir como una práctica contextualizada dentro de la organización en una actividad con significado.

La organización de la producción es el contexto formativo, el lugar en el que los empleados/as trabajan, piensan y aprenden de situaciones problemáticas que se deben afrontar.

Para ofrecer una mejora del sistema de aprendizaje, se debe centrar en el papel del tutor que firma el paso a una nueva forma de pensar en el aprendizaje en prácticas: de un aprendizaje imitativo a cognitivo. La educación del/los tutor/es en la empresa en el proceso de aprendizaje en la situación laboral adquiere una importancia considerable para el futuro del trabajador.

A tal fin, los ensayos sobre las directrices y recomendaciones se centrarán en el desarrollo de un nuevo perfil de tutor como la palanca clave para la re-introducción del aprendizaje en prácticas en el sector minorista.

DESARROLLO DEL APRENDIZAJE INNOVADOR EN EL SECTOR MINORISTA

• PAÍS VASCO / ESPAÑA

Visión de los cursos de aprendizaje en prácticas en el País Vasco (España)

En este proyecto nos centramos en la situación del País Vasco, la Comunidad Autónoma de España en la que están localizados los socios del proyecto UPPRETAIL, debido al hecho de que todas las comunidades españolas son diferentes.

En nuestro caso, el Gobierno Estatal ha transferido las competencias de Educación y Empleo a la Comunidad Autónoma del País Vasco, pero siempre siguiendo las directrices generales establecidas por la legislación estatal.

Nuestro principal objetivo es la mejora del sistema de aprendizaje en prácticas, que se basa en:

1. Formación Profesional Inicial (Oficial), dirigida a los jóvenes en edad escolar

La Administración competente del País Vasco que se ocupa la Formación Profesional es el Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura del País Vasco.

En la Formación Profesional Inicial (oficial), las prácticas en empresas (FCT – Formación en el Centro de trabajo) son obligatorias, lo que significa que son parte del currículo educativo y una persona solo puede obtener el Título de Graduado (Medio o Superior), cuando haya superado satisfactoriamente las prácticas en la empresa.

La duración de las prácticas para las especialidades de Comercio, Actividades Comerciales (Grado Medio) y Gestión de Ventas (Grado Superior) es de 360 horas.

2. Empleo Formación, dirigido a desempleados

La Administración competente en el País Vasco en Formación para el Empleo es el Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco y su Agencia de Empleo, Lanbide.

Incluye una serie de actividades educativas dirigidas, principalmente, a desempleados que carecen de la formación profesional específica, o cuya cualificación sea insuficiente para acceder o reinserirse en el mercado laboral. Está dirigido a personas de entre 16 y 65 años de edad y subvencionado por la Administración Pública.

Dentro de los programas de empleo formación, la educación relacionada con la obtención de un Certificado de Profesionalidad está ganando peso. El Certificado de Profesionalidad es un documento oficial, que reconoce las competencias personales que cada persona posee para el desarrollo de una actividad relacionada con el trabajo con importancia para el empleo.

Debido a la alta tasa de desempleo entre los jóvenes (de entre 16 y 29 años de edad), el Gobierno Vasco estableció un proyecto novedoso en 2012, llamado HEZIBI, basado en la Formación Dual, un método de aprendizaje que combina la formación y el trabajo.

Es un proyecto establecido y coordinado por el Departamento de Educación y Empleo del Gobierno Vasco, junto con la Red de Centros de Formación Profesional y otros accionistas, organizaciones empresariales, etc.

El objetivo del programa HEZIBI es desarrollar un modelo de Formación Profesional rotacional, dirigido a alumnos/as de Formación Profesional y jóvenes desempleados, con el objetivo de mejorar sus competencias profesionales mediante un Certificado de Profesionalidad o un título de formación profesional inicial en un sistema de rotación con una actividad laboral remunerada en la empresa.

El alumno/a tiene una relación de trabajo con la empresa y, al mismo tiempo, una relación académica con el Centro de Formación Profesional. El modelo de formación rotacional transfiere parte del programa de aprendizaje a las empresas, convirtiéndolas en agentes clave del proceso de aprendizaje del alumno/a.

El programa está dirigido a alumnos/as de entre 16 y 30 años, inscritos en Lanbide, Servicio de Empleo Vasco; se lleva a cabo un Contrato de Empleo para La Formación y el Aprendizaje en prácticas entre la empresa y el alumno/a / trabajador/a y el trabajo asignado al alumno/a deberá estar relacionado estrechamente con el perfil profesional del ciclo formativo.

El alumno que participa en el programa está exento de realizar la FCT (formación en prácticas en la empresa), porque este es sustituido por la actividad laboral en la empresa. Generalmente, los proyectos tienen un primer curso que se realiza en el centro educativo y un segundo curso en rotación (con un máximo de un 75% del tiempo en la empresa y el resto en el centro educativo), apoyado por un contrato de un año.

En este programa, la evaluación del alumno/a se comparte entre el centro y la empresa.

Condiciones generales para la implantación de estas directrices y recomendaciones

Una de las principales conclusiones del documento “Investigación de las Condiciones para el Desarrollo del Aprendizaje en Prácticas en el Sistema de EFP Minorista en el País Vasco” es que la Formación y el Aprendizaje en Prácticas son muy importantes para la mejora de la profesionalización y la competitividad de las empresas en general, y para las empresas del sector minorista en particular.

Las Directrices y Recomendaciones que introducimos en este documento se basan en investigaciones de oficina de la situación en nuestro país y en entrevistas celebradas en fases previas del proyecto. Estas directrices han sido presentadas a los centros de EFP y personas responsables del sector minorista durante el Seminario Nacional de Formación que hemos organizado. Los participantes han validado las directrices y dado su opinión, aportación y sugerencias de mejora.

Las Directrices se centran en el Sector Minorista, pero la mayoría son aplicables a todos los sectores y al Sistema de EFP en general.

Para la implantación de estas Recomendaciones, es necesario reunir algunas condiciones generales:

- Se deben considerar todos los agentes
- La implantación de las Directrices requiere la implicación de todos ellos: Centros de EFP / escolares, profesores/as, tutores/as, empresarios/as / administradore/as y empleados/as de empresas, alumnos/as, cuyas contribuciones y opiniones serán esenciales.
- La mayoría de las recomendaciones se pueden aplicar al Sistema de EFP en general y en todos los sectores.
- Estas recomendaciones son flexibles.

Además, la implicación de los agentes es necesaria para permitir su implantación.

Directrices para la mejora del desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista vasco (España)

Como hemos mencionado en la introducción de este documento, las Directrices y Recomendaciones para el desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista en el País Vasco se presentan a tres niveles:

- Nivel de políticas;
- Nivel de proveedor de aprendizaje en prácticas;
- Nivel de empresa.

En cada uno de estos niveles, presentaremos las principales posibilidades de mejora del sistema de aprendizaje en el sector minorista en el País Vasco, con el fin de contribuir a la mejora y atractivo del sistema de EFP en general y en particular del Aprendizaje en prácticas dirigido al Sector Minorista.

Nivel de políticas

El sistema de financiación de la Formación Profesional y Continua en el estado (España) y en la Comunidad Autónoma Vasca, se caracteriza por su gran institucionalización (las decisiones y recursos son principalmente institucionales) y los agentes y sectores empresariales desempeñan un papel pequeño comparado con otros países.

En general, la normativa relativa a la Formación Profesional para el Empleo proviene del Gobierno Español, pero el Gobierno Autónomo Vasco tiene las competencias transferidas en relación con la Educación y la Formación y por ello es capaz de desarrollar y adaptar las normas a las particularidades de nuestra región.

Según las entrevistas celebradas con técnicos de la Administración autónoma, se pide una mejor coordinación con el Gobierno estatal para participar de manera más activa en el diseño de las normas. También existe una demanda de más coordinación dentro de la administración del Gobierno Vasco, específicamente, entre los Departamentos de Empleo y Educación ya que, en algunos casos, existen conflictos de competencias que deberían resolverse.

En general, existe una buena coordinación entre los centros formativos y la Administración. En principio, las normas vienen dadas, al igual que el diseño curricular para cada título. Parece que hay cierto umbral de adaptación.

Por otra parte, las empresas, a través de sus organizaciones empresariales, transmiten sus necesidades e intereses a las Administraciones y Centros Educativos correspondientes, pero es necesario profundizar en la interrelación para impulsar la adaptación de la educación a las necesidades reales de las empresas, con el fin de reforzar su implicación y compromiso con el sistema. Por ello, tenemos una clara oportunidad de mejora en nuestro sector que se puede alcanzar mediante la mejora del Aprendizaje en práctica e impulsando su desarrollo en las empresas del sector minorista.

En nuestro caso específico, la imagen y el atractivo de nuestro sector no es muy buena, por lo que es necesario encontrar maneras de fortalecer una mejora en la imagen de nuestro sector para contratar y mantener a personal cualificado, para aumentar la demanda de formación especializada en el sector minorista, para las empresas y sus empleados actuales y futuros. Esto favorecería un aumento en el número de centros que ofrecen especialización en el sector minorista, el desarrollo de prácticas en nuestras empresas y la incorporación en el mercado laboral en nuestro sector, lo que ayudará a sensibilizar a nuestros empresarios con relación a la necesidad de contar con personal cualificado para mejorar la viabilidad, competitividad y sostenibilidad del sector.

Desde nuestro punto de vista (basado en la investigación previa), existen algunas **posibilidades de mejora** a nivel de Políticas:

- Promover distintos tipos de aprendizajes en prácticas en empresas del sector minorista
- Promover, especialmente, la Formación Dual en empresas del sector minorista, Centros de EFP y alumnos/as
- Más flexibilidad y menos límites para impulsar la implantación de las distintas opciones de Aprendizaje en prácticas en las empresas del sector minorista.
- Promover los Certificados de Profesionalidad en el sector minorista: formación y prácticas para desempleados y empleados, como forma de mejorar la imagen y la profesionalidad de nuestro sector.
- Mejora de la colaboración y cooperación entre las principales instituciones gubernamentales y accionistas.
- Mayor implicación de las instituciones Gubernamentales para apoyar al sector minorista: imagen y atractivo del comercio minorista.

Nuestras Directrices y Recomendaciones tratan de ofrecer una solución a estas debilidades o posibilidades de mejora a este nivel.

Aprendizaje en prácticas a nivel de proveedor

A pesar de la importante presencia del sector minorista en la economía vasca, no tiene una buena consideración entre parte de la sociedad: imagen de baja profesionalización, altos precios, malas condiciones laborales... Además, se considera que cualquiera es capaz de trabajar o abrir una tienda y que no se requieren cualificación ni competencias específicas.

Puede que esta sea la razón por la que encontramos que, de los 139 centros de formación profesional (públicos y privados) del País Vasco, sólo 14 ofrecen alguna especialidad en Comercio.

Grado Medio: Actividades Comerciales

Grado Superior: Gestión de Ventas y Áreas Comerciales

En algunos casos, los responsables de distintos centros nos han dicho que no lo ofrecen porque no hay demanda potencial por parte de los alumnos/as y en otros casos, han dejado de ofrecerlo porque parecía que no era necesaria la cualificación para trabajar en el sector. Por ello, aquí tenemos un reto claro que hemos tenido en cuenta en nuestras Recomendaciones.

En general, hay una buena coordinación entre los centros formativos y la Administración. Desde el principio las normas vienen dadas, al igual que el diseño curricular para cada título. Parece que existe cierto umbral de adaptación.

Con relación a las prácticas, el Centro Educativo informa a la Administración acerca del desarrollo de las prácticas (calendario, horario y otros) y se establece una coordinación entre ambas partes.

El centro, siguiendo el diseño del currículo para cada título, establece las normas de la evaluación del alumno; qué prácticas deberán tener lugar en la empresa. Es el responsable de encontrar las empresas más adecuadas, intentando garantizar que la formación sea adecuada para adquirir las competencias que el alumno/ debería obtener para recibir el título.

Para ello, la empresa deberá informar al centro sobre las tareas que el alumno desempeñará durante las prácticas, el calendario y horario, además de asignar un tutor que será el responsable del alumno/a durante su permanencia en la empresa. La empresa suscribe un acuerdo para las prácticas ofrecidas por el centro formativo y el centro ofrece a la Administración los datos necesarios para su gestión, organización y seguimiento.

En general, el centro formativo ofrece a la empresa un cuaderno para gestionar el aprendizaje en prácticas, con las instrucciones que la empresa y el alumno/a deben seguir, las competencias que el alumno/a deberá adquirir durante el proceso de aprendizaje en prácticas, evaluación de competencias, informe final, etc.

Sin embargo, en ocasiones encuentran algunas dificultades para encontrar las empresas adecuadas y realizar la supervisión necesaria durante el proceso de Aprendizaje en prácticas.

Desde nuestro punto de vista (basado en la investigación previa), existen **ciertas posibilidades de mejora**, a nivel del Proveedor de Aprendizaje en prácticas:

- Impulsar la relación entre la Universidad y las empresas del sector minorista, mejorar la profesionalidad y competitividad del sector, porque hasta ahora, la relación entre el sector minorista y el sector educativo se ha centrado en los centros de EFP.
- Actualización continua de los currículos y los conocimientos del profesorado, porque, en general, la formación en la EFP es muy “académica” y hay una falta de conocimientos reales sobre las necesidades reales del sector minorista. El diseño de currículos está preparado para los centros de EFP, pero ellos son capaces de adaptarlo.
- Impulsar acuerdos entre centros de EFP y empresas.
- Mejora del proceso de prácticas en la empresa, con el apoyo del centro de EFP.
- Motivación e implicación de los alumnos/as en la formación (en la EFP) y el proceso de aprendizaje en prácticas.
- Organización de actividades para mejorar el conocimiento del sector minorista entre los alumnos/as.
- Introducir, desde la Educación Primaria, algunas asignaturas y actividades destinadas a favorecer la iniciativa personal y el espíritu emprendedor.
- Concienciar a los alumnos sobre la importancia del aprendizaje permanente.

Nuestras Directrices y Recomendaciones tratan de ofrecer una solución a estas debilidades o posibilidades de mejora a este nivel.

Nivel de empresa

Realizar unas prácticas en el lugar de trabajo no implica una relación de trabajo entre la empresa y el alumno. Un acuerdo de prácticas se firma ofrecido por el centro formativo y se informa del mismo la Administración correspondiente (Departamento de Educación, en el caso de alumnos procedentes de la Formación Profesional Inicial, o Lanbide si el alumno/a proviene de Formación Profesional y Empleo). Además, las prácticas no tienen ningún coste para las empresas.

En la Formación Dual, la situación es diferente, porque en este caso, existe un contrato de trabajo entre la empresa y el alumno/a que se convierte en parte de la plantilla.

Las empresas participan en el sistema, comunicando sus necesidades a los centros formativos y a la administración, acogiendo a los alumnos/as, teniendo en cuenta que es una buena oportunidad para conocer a personas que pueden ser incluidas en su plantilla cuando lo necesiten. También para ofrecer a los alumnos/as la formación necesaria para completar su educación académica y conocer la realidad empresarial.

En general, el trabajo de las empresas relacionadas con el Aprendizaje en prácticas es bastante bueno, pero tanto la Administración como los centros formativos están de acuerdo en que en algunos casos es necesario un cambio de mentalidad en las empresas:

Las personas que realizan prácticas no son trabajadores sin coste, sino personas en formación (en este caso en el lugar de trabajo) y la empresa tiene la responsabilidad de implicarse en la formación, para adaptar sus conocimientos a las necesidades de la empresa. Existe espacio para la mejora en este punto, pero, en general, el trabajo de las empresas se considera adecuado.

El papel del tutor/a es clave: debe ser el/la responsable de la formación del alumno/a en prácticas, de organizar las prácticas y de definir los objetivos, debe involucrarse con los alumnos/as, compartiendo con ellos/as su experiencia y conocimientos y guiándolos en el proceso de aprendizaje.

Tenemos que tener en cuenta que los tutores de las empresas no reciben ninguna formación previa para prepararlos para la tarea. Todo depende de su implicación, experiencia y saber hacer.

Desde nuestro punto de vista (basado en la investigación previa), existen ciertas **posibilidades de mejora** a nivel de Empresas:

- Concienciar a las empresas de la importancia de su implicación en el Aprendizaje en prácticas, su contribución al desarrollo profesional de la futura mano de obra del sector minorista
- Concienciar a los propietarios/gerentes de los negocios acerca del Aprendizaje en prácticas y aclarar lo que significa el aprendizaje en prácticas.
- Definir el perfil necesario y tener la posibilidad de seleccionar al alumno/a adecuado/a.
- Seleccionar a la persona adecuada en la empresa para asumir el papel de tutor/a; motivar a la persona seleccionada y ofrecerle la formación necesaria para ser capaz de asumir esta función.
- Mejorar la imagen y el atractivo del sector minorista (relativos a las condiciones laborales)

Nuestras Directrices y Recomendaciones tratan de ofrecer una solución a las debilidades o posibilidades de mejora a este nivel.

Plan de acción para el desarrollo del aprendizaje en el sector minorista vasco

Teniendo en cuenta la situación del País Vasco, hemos diseñado un Plan de Acción, que contiene una serie de Directrices y Recomendaciones para la mejora del sistema de EFP en el País Vasco y España.

Se centra en el Sector Minorista, pero se puede aplicar y trasladar a otros sectores.

Estas Directrices y Recomendaciones son flexibles y están organizadas por niveles: políticas, proveedores de aprendizaje y nivel de empresa.

Directrices y Recomendaciones a NIVEL DE POLÍTICAS:

Nivel	Posibilidades de mejora	Nº	Directrices / Recomendaciones Descripción	Responsabilidades: entidades implicadas
Políticas	Promover los distintos tipos de Aprendizaje en prácticas en las empresas del sector minorista.	1	Diseñar y desarrollar un plan de comunicación con la colaboración de todos los accionistas implicados en el Aprendizaje en prácticas para mostrar las distintas opciones de aprendizaje en prácticas y motivar a las empresas minoristas y otros accionistas para utilizar y desarrollar estas opciones .	Colaboración entre las instituciones del Gobierno: Educación, Empleo y Comercio. Implicar a los principales agentes: Proveedores de aprendizaje en prácticas, Centros de EFP, Asociaciones del Sector Comercial, Sindicatos, Cámaras de Comercio.
		2	Las instituciones gubernamentales deberían impulsar a los propios centros de EFP para que promuevan las distintas opciones de Aprendizaje en Prácticas , no dejándolos a su elección.	Colaboración entre las instituciones del Gobierno: Educación, Empleo y Comercio.
		3	Tener en cuenta a las organizaciones empresariales como intermediarios para impulsar el Aprendizaje en Prácticas.	Las instituciones Gubernamentales y los principales agentes
		4	Promover reuniones entre los distintos agentes : para definir los métodos de comunicación, cómo gestionar el proceso de Aprendizaje en prácticas, el papel de cada uno, garantizar la adaptación de la formación a las necesidades de las empresas, el control y el proceso de evaluación	Las instituciones Gubernamentales y los principales agentes
		5	Animar a las primeras empresas a que apoyen y utilicen estas opciones para que recomienden sus ventajas a las otras . Es importante difundir las buenas prácticas a los demás, con la implicación de los centros de EFP y las asociaciones.	Los principales agentes

Políticas	<p>Promover, especialmente, la Formación Dual entre las empresas del sector minorista, centros de EFP y alumnos/as</p>	<p>6</p> <p>Diseñar y desarrollar un plan de comunicación, aplicado por las instituciones gubernamentales, dirigido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centros de EFP: pedir la implicación de los centros de EFP, profesores y directores para desarrollar la formación dual - Empresas: Reuniones mostrando las mejores prácticas y casos de éxito para desarrollar e implantar esta opción cada vez en más empresas de nuestro sector - Alumnos/as: Animar a los alumnos/as a elegir esta opción como oportunidad de conocer el mercado laboral, comenzar su vida laboral... 	<p>Colaboración entre las Instituciones Gubernamentales: Educación, Empleo y Comercio.</p> <p>Implicar a los principales accionistas:</p> <p>Proveedores de aprendizaje, Centros de EFP, Asociaciones del Sector Comercial, Sindicatos, Cámaras de Comercio.</p>
	<p>Más flexibilidad y menos limitaciones para impulsar la implantación de las distintas opciones de aprendizaje.</p>	<p>7</p> <p>En la actualidad, existe un plazo para la realización de las prácticas, pero no siempre satisface las necesidades de las empresas y los alumnos. Por ello, es necesario flexibilizarlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar la oportunidad de hacer las prácticas a lo largo del año (no siempre dentro de un plazo) - Realizar acuerdos individuales entre las empresas y los alumnos/as (dando cobertura legal para posibilitarlo) - Menos documentación y limitaciones para el acceso al Aprendizaje en prácticas. 	<p>Colaboración entre las Instituciones Gubernamentales: Educación, Empleo y Comercio.</p> <p>Implicar a los principales accionistas:</p> <p>Proveedores de aprendizaje, Centros de EFP, Asociaciones del Sector Comercial, Sindicatos, Cámaras de Comercio.</p>
	<p>Promocionar los Certificados Profesionales en el Sector Minorista: formación y prácticas para desempleados y empleados, como forma de mejorar la imagen y la profesionalidad de nuestro sector.</p>	<p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo, por parte de las instituciones gubernamentales, de un plan de comunicación para implantarlos en nuestro sector y aumentar la financiación para que la puedan obtener los cursos necesarios. - Mejora del sistema para obtenerlos, sobre todo, la oportunidad de reconocer la experiencia previa y la formación relacionada (formal e informal) 	<p>Colaboración entre las Instituciones Gubernamentales: Educación, Empleo y Comercio.</p> <p>Implicar a los principales accionistas:</p> <p>Proveedores de aprendizaje, Centros de EFP, Asociaciones del Sector Comercial, Sindicatos, Cámaras de Comercio.</p>

Políticas	<p>Mejora de la colaboración y cooperación entre las principales instituciones gubernamentales y los accionistas.</p>	9	<p>El sistema general de Formación y Aprendizaje en Prácticas funciona bastante bien en el País Vasco, pero es necesaria una mejor colaboración, comunicación y cooperación entre las principales instituciones gubernamentales: marco legal, relaciones entre ellas...</p> <p>Lo saben, pero en ocasiones, conflictos internos dificultan las buenas relaciones entre ellas.</p>	<p>Las principales Instituciones Gubernamentales implicadas en el Aprendizaje en Prácticas: Educación y Empleo, para la mejora de la colaboración entre las instituciones Gubernamentales:</p> <p>Deberán resolver sus conflictos en este aspecto.</p> <p>Hay ciertos intentos de resolverlo, como el marco legal para la formación dual.</p> <p>En el sector minorista, la Dirección de Comercio del Gobierno Vasco se está involucrando para mejorar estas relaciones para un mejor desarrollo de la Formación y el Aprendizaje en el sector minorista.</p>
	<p>Más implicación de las Instituciones Gubernamentales para apoyar al sector minorista: IMAGEN Y ATRACTIVO DEL SECTOR MINORISTA</p>	10	<p><u>Diseño y desarrollo de Campañas de comunicación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la <u>imagen y la situación</u> del sector minorista y aumentar su atractivo (para las familias, nuevos alumnos/as, sociedad en general...) - <u>Atraer el interés de los alumnos/as y los trabajadores/as hacia las especialidades formativas en el sector minorista</u> (como una buena posibilidad de desarrollo de una carrera profesional). - Las empresas minoristas locales están innovando. Es necesario mejorar la comunicación a través de los medios sociales y otros para mejorar la valorización social del sector. <p><u>Aumentar la financiación</u> para la realización de formación en el sector minorista (formación continua y ocupacional, formación profesional...)</p>	<p>Departamento de Comercio del Gobierno Vasco, con la colaboración de los Departamentos de Educación y Empleo.</p> <p>Es importante implicar a la asociación del sector minorista y otros accionistas que representan e impulsan los intereses del sector minorista.</p>

Directrices y Recomendaciones a NIVEL DE PROVEEDORES DE APRENDIZAJE EN PRÁCTICAS

Hemos establecido tres niveles:

- **Centros de Educación Superior (Universidad)**
- **Nivel de centros de EFP:** el principal objetivo es impulsar la excelencia, la calidad y la adaptación de la Formación Profesional a las necesidades del mercado de trabajo.
- **Nivel de Educación Secundaria:** los objetivos de nuestras recomendaciones son: **mejorar la imagen y el posicionamiento del comercio minorista y resultar una opción atractiva e interesante para los alumnos/as, especialmente:**
 - Impulsar el conocimiento del sector minorista entre los alumnos/as de Educación Secundaria
 - La **importancia del sector** minorista para la vida comunitaria y el **atractivo** del sector
 - Impulsar iniciativas personales y de empresa...

Nivel	Posibilidades de mejora	Nº	Directrices / Recomendaciones Descripción	Responsabilidades: entidades implicadas
Proveedores de Aprendizaje en Prácticas: Centros de Educación Superior (Universidades)	<p>Impulsar la relación entre la Universidad y las empresas del sector minorista, para mejorar la profesionalidad y competitividad del sector.</p>	<p>11</p>	<p>Hasta hoy, la relación entre el sector minorista y el sector educativo se ha centrado en los centros de EFP. Por ello, es necesario impulsar nuestras relaciones con las Universidades, a través de las asociaciones del sector minorista (y otras).</p> <p>Para ello, sugerimos Acuerdos entre la Universidad y organizaciones empresariales que cubran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación en el puesto de trabajo - Formación de los propietarios y gerentes de los negocios en la Universidad - Implicación de los emprendedores minoristas en la formación académica en la Universidad. - Impulso de la importancia de la iniciativa y el espíritu emprendedor - Mejora de la imagen del sector minorista, como un sector para el desarrollo de una carrera profesional. - Proyectos conjuntos Universidad – asociaciones de minoristas, para la sustitución generacional, mejora de la competitividad... 	<p>Liderazgo de las asociaciones del sector minorista y otros accionistas que representan los intereses del sector minorista.</p> <p>Colaboración con la Universidad.</p>

Proveedores de Aprendizaje en Prácticas: Centros de EFP	<p>Adaptación continua de los currículos y conocimientos del profesorado.</p> <p>En general, la formación en la EFP es muy “académica” y existe una falta de conocimientos reales acerca de las necesidades reales del sector minorista. El diseño de currículos viene preparado para los centros de EFP, pero estos pueden adaptarlo. Por ello, sugerimos una serie de recomendaciones:</p>	<p>12</p> <p>La organización de una serie de reuniones para conocer las necesidades reales del minorista, para reunir los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificultades de los centros de EFP, como la actualización y la formación continua del profesorado, admisión de nuevos alumnos/as, buscar empresas para las prácticas, bajos niveles de competencias de los alumnos/as, etc. - Dificultades de las empresas: por ejemplo para encontrar trabajadores con las competencias necesarias, para encontrar algunos perfiles, para guiar el aprendizaje en prácticas en el lugar de trabajo, apoyo para la supervisión y evaluación de las prácticas, etc. - Definición de “Qué es el sector minorista” para adaptar la formación a sus necesidades, teniendo en cuenta los distintos subsectores (tiendas de comestibles, de moda, etc.) y sus necesidades específicas. Y para establecer las diferencias entre las tiendas locales y las demás (hipermercados, grandes almacenes, etc.), cuya estructura y necesidades son diferentes. - Sugerencias de herramientas de apoyo y soluciones para las necesidades entre todos los accionistas. 	<p>Centros de EFP con asociaciones del sector minorista y otros accionistas que representan los intereses del sector minorista. Además, empresas minoristas.</p>
	<p>13</p> <p>Visitas del profesorado y los alumnos/as a empresas del sector minorista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para conocer directamente el funcionamiento diario de una empresa minorista, necesidades de competencias, evolución de los perfiles relacionados con el proceso de venta, los nuevos perfiles... - Acercar los mundos educativo y del comercio minorista: conocer nuevos modelos de negocio, nuevos enfoques basados en la experiencia de los clientes, comercio justo, comercio online, medios sociales, responsabilidad social, ecología, etc.). <p>Como resultado, adaptar la formación al mismo.</p>		

Proveedores de Aprendizaje en Prácticas: Centros de EFP		14	Actualización continua de los conocimientos del profesorado: plan de formación continua dirigida a los profesores/as (con el apoyo de las organizaciones empresariales y otros accionistas).	Centros de EFP con asociaciones del sector minorista y otros accionistas que representan los intereses del sector minorista. Además, empresas minoristas.
	Acuerdos entre centros de EFP y empresas (a través de sus asociaciones)	15	El principal objetivo es impulsar la implicación de los trabajadores del sector minorista y de asociaciones minoristas en la formación de futuros profesionales (actividad de enseñanza).Temas: aspectos prácticos y técnicos y aspectos transversales (liderazgo, motivación, trabajo en equipo, iniciativa, emprendimiento y otros)	Centros de EFP con asociaciones minoristas y otros agentes que representen los intereses del sector minorista. Además empresas minoristas.
	Proyectos comunes entre centros de EFP y empresas minoristas	16	Acuerdos entre centros de EFP, alumnos/as y empresas para el desarrollo de proyectos reales durante la formación “en la escuela” y prácticas al final.	Centros de EFP con asociaciones minoristas y otros agentes que representen los intereses del sector minorista. Además empresas minoristas.

Proveedores de Aprendizaje en Prácticas: Centros de EFP	<p>Mejora del proceso práctico en la empresa</p>	<p>17 Para alcanzarlo, sugerimos lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la viabilidad de la existencia de un asesor profesional, como posición independiente en el centro de EFP, coordinado con los tutores del centro y con todos los accionistas y agentes implicados. El principal objetivo es el seguimiento individualizado de cada alumno para mejorar los resultados de la formación y el Aprendizaje. 2. Preparar una ficha detallada de cada perfil profesional / de trabajo. Debe haber una relación directa y real entre el perfil profesional y la cualificación con las tareas del trabajo. 3. Simulación en la EFP de una entrevista de trabajo, un proceso de selección, para preparar a los alumnos/as para una situación real del mercado laboral. 4. Ofrecer a la empresa la oportunidad de seleccionar al alumno adecuado para mejorar los resultados del aprendizaje: teniendo en cuenta las necesidades de ambos, los intereses del alumno/a (“currículo vitae oculto”), etc. 5. Mejora de la coordinación entre el centro de EFP y la empresa 6. Desarrollo de un proceso de evaluación más exhaustivo del aprendizaje (con el apoyo del tutor/a del centro de EFP: orientación y modelos: <ul style="list-style-type: none"> - Inicial: implicación del tutor/a del centro de EFP y el tutor/a de la empresa. Establecer los objetivos para poder evaluarlos al final del proceso - Durante el proceso de la práctica: coordinación de ambos tutores/as y apoyo durante el proceso de prácticas. - Evaluación final: prueba de los conocimientos y competencias al final de las prácticas. Modelo acordado con el centro de EFP. 	<p>Centros de EFP y empresas con la implicación y colaboración de los principales accionistas, especialmente asociaciones del sector minorista</p>
--	--	--	--

Proveedores de Aprendizaje en Prácticas: Centros de EFP	Motivación e implicación de los alumnos/as en la formación (en EFP) y proceso de aprendizaje	18	Sugerencia de nuevos métodos de formación, la importancia del aprendizaje permanente, las ventajas para ellos mismos...	Centros de EFP
	Cambio de mentalidad de los alumnos/as	19	Están acostumbrados/as a lo académico, pero el mundo del trabajo es diferente, por lo que es necesario cambiar su actitud (más madurez, más responsabilidad...) y motivarlos hacia el aprendizaje en prácticas (sin sueldo), como oportunidad de aprender e iniciar sus carreras profesionales... Deben mostrarse buenas prácticas a los alumnos/as para motivarlos a participar en el Aprendizaje en prácticas (de alumnos/as a alumnos/as) Aquí es muy importante el papel de los tutores/as y orientadores/as. Debe existir un ambiente amistoso entre tutores/profesores y alumnos para obtener el cambio necesario.	Centros de EFP

Nivel	Posibilidades de mejora	Nº.	Directrices y Recomendaciones Descripción	Responsabilidades: organizaciones implicadas
Proveedores de Aprendizaje en Prácticas: Educación Secundaria	Organización de actividades para mejorar el conocimiento del comercio minorista.	20	Actividades, como por ejemplo, Casa abierta en los establecimientos comerciales, visitas a las tiendas (profesores/as y alumnos/as), talleres en el aula, rutas de tiendas...	Liderazgo del sector minorista, a través de sus asociaciones y otros agentes. Colaboración con los Centros de Educación Secundaria. Implicación de las instituciones Gubernamentales (Departamento de Educación)
	Introducir, desde la Escuela Primaria, algunos temas y actividades ligadas al impulse de la iniciativa personal y el espíritu emprendedor.	21	Debemos concienciar a los alumnos/as de que no siempre van a ser contratados por una empresa y que es importante crear su propio empleo y el de otros, para contribuir a la generación de riqueza de la región .	

Proveedores de Aprendizaje en Prácticas: Educación Secundaria	Concienciar a los alumnos/as sobre la importancia del aprendizaje permanente	22	Es importante concienciar a los alumnos/as de la importancia del aprendizaje permanente (desde la Escuela Primaria).	
--	--	----	---	--

Directrices y Recomendaciones a NIVEL DE EMPRESAS:

Nivel	Posibilidades de mejora	Nº	Directrices / Recomendaciones	Responsabilidades: Entidades Implicadas
Empresas	Concienciar a las empresas de la importancia de su implicación en el Aprendizaje en prácticas, su contribución al desarrollo profesional de la futura mano de obra del sector minorista	23	<p>Deben darles la bienvenida en sus empresas, con el principal objetivo de que el alumno/a en prácticas adquiera los conocimientos prácticos y las competencias necesarias para poder ser empleado en nuestro sector (responsabilidad social).</p> <p>Es imprescindible si queremos mejorar la profesionalidad y competitividad del sector e impulsar su cambio generacional.</p>	<p>Colaboración entre los centros de EFP, asociaciones del sector minorista y otros agentes, que representan los intereses del sector minorista.</p> <p>Implicación de las empresas del sector minorista.</p> <p>Implicación de las instituciones gubernamentales (Departamentos de Educación, Empleo, Comercio)</p>
Empresas	Dar a conocer el Aprendizaje en Prácticas al propietario/a / gerente del negocio y aclarar lo que significa el Aprendizaje en Prácticas.	24	<p>Para ello, debe haber algunas charlas acerca de ello (implicación de los centros de EFP):</p> <p>Deberá aclararse que el alumno/a no es un trabajador y que no existe una relación contractual:</p> <p>Se trata de formación en el puesto de trabajo y la relación entre la empresa y el alumno deberá ser profesional, teniendo papeles claros para cada uno. El principal objetivo es formar a los futuros trabajadores y atraer el talento al sector minorista.</p> <p>Para conseguir estos objetivos, es necesario implicar a los centros de EFP, asociaciones minoristas y a las empresas del sector minorista. Además de las instituciones del Gobierno (Departamentos de Educación, Empleo, Comercio): Reuniones, plan de comunicación, acuerdos, financiación, etc.</p>	<p>Colaboración entre los centros de EFP, asociaciones del sector minorista y otros agentes, que representan los intereses del sector minorista.</p> <p>Implicación de las instituciones gubernamentales (Departamentos de Educación, Empleo, Comercio)</p>

	Definir el perfil necesario y tener la opción de seleccionar al alumno/a adecuado/a	25	La persona responsable de la empresa deberá <u>definir el perfil necesario y las tareas a realizar por el alumno/ha seleccionado/a: Contenidos del puesto, tareas, herramientas, equipo, competencias personales, organización, cultura de la empresa</u> , etc. (con el apoyo del centro de EFP).	Colaboración entre los centros de EFP, asociaciones del sector minorista y otros agentes, que representan los intereses del sector minorista. Implicación de las instituciones gubernamentales (Departamentos de Educación, Empleo, Comercio)
Empresa	Seleccionar a la persona adecuada en la empresa para asumir el papel de tutor/a	26	Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos relativos a la selección de la persona que asuma el papel de tutor/a: - Una persona implicada con la empresa, motivada y dispuesta a asumir la responsabilidad de ser tutor/a. esta persona deberá tener los conocimientos y experiencia necesarios para garantizar la formación, orientación y evaluación adecuadas . - La persona responsable de la empresa deberá establecer las nuevas tareas, calendario, redes de relaciones (tutor/a, alumno/a, tutor/a del centro de EFP, etc.).	Empresas del sector minorista con el apoyo del centro de EFP, asociaciones del sector minorista, etc.
	Motivar al tutor/a seleccionado/a	27	El propietario/a / gerente de la empresa deberá <u>pensar acerca del papel del tutor/a</u> y las nuevas responsabilidades que asumirá: nuevas tareas, horarios, horas extra, trabajo adicional, etc. – y <u>acordar con el tutor/a la manera de reconocer este trabajo adicional</u>	Empresas del sector minorista con el apoyo del centro de EFP, asociaciones del sector minorista, etc.
	Formar al tutor/a de la empresa para que pueda asumir su papel	28	<u>Es importante formar al tutor/a de la empresa para que sea capaz de asumir este papel</u> , porque en la mayoría de las ocasiones, <u>los tutores/as necesitan ayuda</u> para asumir este nuevo papel: formación, orientación, herramientas, etc. Recomendamos a la organización <u> cursos de formación en grupo dirigidos a los minoristas, tutores, etc.</u> (organizados por los centros de EFP y las organizaciones empresariales). Es necesario analizar su coste, viabilidad, fuentes de financiación...	Colaboración entre los centros de EFP, asociaciones del sector minorista y otros agentes, que representan los intereses del sector minorista. Implicación de las instituciones gubernamentales (Departamentos de

		<p>Idea: crear una red de voluntarios profesionales pertenecientes al sector minorista (profesionales en activo y/o jubilados) para hacerlo posible</p> <p>Por otra parte, se supone que el tutor/a tiene la experiencia y los conocimientos de las tareas que el alumno debe desempeñar, pero la mayoría de las veces, existe una creciente demanda de nuevos perfiles profesionales (responsable de la comunidad, responsable de la tienda virtual, etc.) y normalmente, no existe un trabajador/a con esos conocimientos. En este caso, es necesaria la ayuda y el apoyo del centro de EFP (acuerdos, reuniones, formación...)</p>	Educación, Empleo, Comercio)
Empresa	Mejorar la imagen y el atractivo del sector minorista (con relación a las condiciones de trabajo)	<p>29 En general, no existe una buena imagen del sector minorista. Este es el motivo por el que las empresas y sus representantes deberán reflexionar acerca de las condiciones de trabajo en el sector: sueldos, horarios, posibilidades de desarrollo de una carrera profesional... Además, es necesaria una evolución de los perfiles: del vendedor/a al asesor/a de ventas (programas formativos para hacerlo posible).</p> <p>El cambio y las mejoras deberán venir del propio sector si queremos atraer a nuevos trabajadores y talentos a nuestras empresas. Con el apoyo de asociaciones de minoristas (y otras), centros de EFP, instituciones gubernamentales...</p>	<p>Las propias empresas del sector minorista.</p> <p>Las asociaciones del sector minorista y otros accionistas que representen sus intereses.</p> <p>Con el apoyo de las instituciones gubernamentales (Departamento de Comercio)</p>
		<p>30 Promover y valorar la formación continua, la formación para el Empleo y los Certificados profesionales. Los trabajadores/as deberán participar en la formación con el fin de actualizar continuamente sus conocimientos y competencias: los propietarios/as deben hacerlo al igual que los trabajadores. Además, los propietarios/as deberán facilitar la participación de los trabajadores/as en la formación y reconocerla.</p>	

DESARROLLO DE APRENDIZAJE EN PRÁCTICAS INNOVADOR EN EL SECTOR MINORISTA

• PORTUGAL

Visión de los cursos de aprendizaje en prácticas en Portugal

Los cursos de aprendizaje en prácticas son una de las modalidades del sistema de EFP portugués y consisten en una formación inicial de los jóvenes, en la que el primer objetivo es su integración en el mercado laboral y que se caracteriza por ser una formación en la institución de EFP que tiene lugar al mismo tiempo que unas prácticas en el contexto real (en una empresa) en un sistema en alternancia. Estos cursos de aprendizaje en un sistema en alternancia están diseñados para jóvenes de 14 a 24 años con el 9º curso (nivel básico) finalizado, pero sin el 12º grado (nivel secundario) concluido y que tienen interés en obtener una cualificación profesional y concluir el 12º grado al mismo tiempo. Al completar con éxito un curso Profesional los/as jóvenes obtendrán el Certificado de Educación Secundaria y la cualificación Profesional de Nivel 4 definido por el Marco Europeo de Cualificaciones.

El primer curso piloto implantado en Portugal para la formación inicial de jóvenes se celebró en 1980, hecho que se conoce como el punto “de partida” para la aprobación de los cursos de aprendizaje, una vez que se estimuló la creación de la primera ley nacional para estos cursos en 1984 (Ley Decreto nº 102/84 del 29 de marzo), responsabilidad de dos Ministerios: Ministerio de Educación y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Desde entonces, la legislación de los cursos de aprendizaje en prácticas ha ido cambiando y la ley actualmente en vigor es el Decreto nº 1497/2008 del 19 de diciembre.

Los cursos de aprendizaje en prácticas en un contexto en alternancia en el sistema Portugal sólo se pueden comprender por completo conociendo el contexto socioeconómico del país a lo largo del tiempo, además de la historia y evolución de su sistema de EFP. Sin embargo, hablando en general, es posible identificar como principales características de los cursos portugueses de aprendizaje en prácticas las siguientes:

- Un fuerte marco legal de estos cursos a nivel nacional definido por el gobierno portugués en la figura del Instituto de Empleo y Formación Profesional (IEFP, I. P.);
- Centralización de la gestión y la distribución de la financiación en el IEFP, I.P., responsable de la definición de la estrategia anual (objetivos e indicadores), metodología técnica y pedagógica y también el acceso a la financiación;
- Una gran variedad de tipos de organizaciones que pueden implantar y promover los cursos (centros de EFP, escuelas formativas, cámaras de comercio (y otras organizaciones de empresarios), sindicatos (y otras asociaciones de empleados, empresas, entre otras)

Además de tener en cuenta estas características³ para el desarrollo de las directrices y recomendaciones para el desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista en Portugal, también se han tenido en cuenta las contribuciones y sugerencias de los siguientes documentos:

- “Directrices para el Desarrollo del Aprendizaje en el sistema de EFP en Lituania” desarrollado bajo el proyecto DEVAPPRENT;
- “Análisis comparativo de la buena práctica aparente en el Sistema de Aprendizaje en Prácticas”, desarrollado bajo el proyecto DEVAPPRENT;

³ Introducidas en el documento “Condiciones previas de la situación actual del aprendizaje en los países del sur de Europa” desarrollado en este proyecto, y disponible en la [project website](#).

Condiciones generales para la implantación de estas directrices y recomendaciones

En el documento “Condiciones previas de la situación actual del aprendizaje en prácticas de los países del sur de Europa” desarrollado en este proyecto, es evidente que los cursos se identifican como estratégicos e importantes para la competitividad y el desempeño de las empresas del sector minorista para los accionistas entrevistados en el análisis de necesidades elaborado en Portugal.

Estos agentes mencionaron varias ventajas del aprendizaje en prácticas, que destacan los beneficios de estos cursos sobre los jóvenes estudiantes, empresas minoristas, proveedores de EFP y la sociedad en general. Los agentes también mencionaron algunas limitaciones en la implantación de los cursos de aprendizaje en el sector del comercio y señalan posibilidades de mejora.

Estas contribuciones y sugerencias son la base de las directrices para la implantación del programa de aprendizaje en prácticas en el sector minorista en Portugal descrito en las siguientes páginas y que se espera implantar según las siguientes condiciones generales:

- Se debe considerar y atender a todos los accionistas y sus papeles en la implantación de estas directrices;
- A pesar de su carácter general, estas directrices se desarrollaron para implantarse en las organizaciones de EFP / escuelas, formadores/as / profesores/as, PYMEs y empleados, cuyas contribuciones y sugerencias serán cruciales para su mejora;
- A pesar del hecho de que estas directrices se han diseñado basándose en investigación en oficina y análisis de necesidades, son flexibles y susceptibles de ser adaptadas a los contextos específicos de las organizaciones de EFP / escuelas y las PYMEs del sector minorista.

Estas condiciones generales para la implantación de las directrices y recomendaciones para el desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista en Portugal se deben tener en cuenta en la organización de los seminarios formativos para las organizaciones de EFP y profesores/ formadores y empresas y tutores/as y la prueba piloto relacionada con los métodos de formación en aprendizaje en prácticas. Bajo estas condiciones, el socio portugués de UPPRETAIL será capaz de probar y verificar hasta qué nivel estas directrices y recomendaciones son adecuadas para el contexto del país y proceder a revisar y rectificar los elementos necesarios.

Directrices para la mejora del desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista portugués

Como se menciona en la introducción de este documento, las directrices y recomendaciones para el desarrollo del aprendizaje en el sector minorista en Portugal se presentarán a tres niveles:

- Nivel de políticas;
- Nivel de proveedor del aprendizaje en prácticas;
- Nivel de empresas.

En cada uno de estos tres niveles, introduciremos las principales posibilidades de mejora del sistema de aprendizaje del sector minorista en Portugal, con el fin de contribuir a la mejora y el atractivo del sistema de EFP portugués en general y en particular de los cursos de aprendizaje en prácticas.

Nivel de políticas

El Gobierno portugués tiene un papel fundamental en la regulación, implantación y financiación de los cursos de aprendizaje en prácticas. Este hecho se explica extensamente en el documento “Condiciones previas de la situación actual del aprendizaje en prácticas en los países del sur de Europa”⁴, pero la responsabilidad de las instituciones estatales a este nivel se muestra brevemente en la tabla 1:

⁴ Disponible en la [project website](#).

Tabla 1 – Identificación de las instituciones estatales, sus ministerios relacionados, misión y principales atribuciones en el sistema de EFP Portugués.

Instituciones Gubernamentales	Agencia Nacional de Cualificación y Educación y Formación Profesional (ANQEP, I.P.)	Instituto de Empleo y Formación Profesional (IEFP, I. P.)
Ministerios Relacionados	Ente público bajo la supervisión conjunta del Ministerio de Solidaridad, Empleo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación y Ciencia, en coordinación con el Ministerio de Economía	Ministerio de Solidaridad, Empleo y Seguridad Social
Misión	“Coordinar la implantación de políticas relacionadas con la educación y la formación profesional de jóvenes y adultos, además de garantizar el desarrollo y la gestión del Sistema Nacional de Reconocimiento, Validación y Certificación de Competencias (RVCC)”. ⁵	“Estimular la creación y la calidad del empleo y luchar contra el desempleo ejecutando las políticas activas de empleo, es decir, la formación profesional y educativa”. ⁶
Principales atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y gestionar el sistema RVCC; - Coordinar, impulsar y gestionar los cursos de EFP; - Garantizar la supervisión, evaluación y regulación de la oferta de EFP; - Coordinar y promover el diseño de itinerarios, desarrollo de programas y metodologías y materiales para la EFP; - Establecer relaciones cooperativas de asociación con otros accionistas (entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales), es decir, impulsar el desarrollo del Aprendizaje Permanente de calidad; - Contribuir al desarrollo, a nivel europeo, de intercambios y mecanismos de cooperación, además de la movilidad entre sistemas de EFP; - Promover, particularmente mediante el diseño y actualización continua del Catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la información, orientación, cualificación y rehabilitación profesional para la colocación y la progresión profesional de los empleados en el mercado laboral; - Promover la cualificación educativa y profesional de los jóvenes y adultos, ofreciendo una formación de certificación dual (incluyendo cursos de aprendizaje en prácticas) y certificación formativa, ajustada a los itinerarios individuales y relevante para la modernización de la economía; - Promover, por sí mismos, o en colaboración con otras organizaciones, cursos de formación profesional adecuados a las necesidades de la población y para la modernización y el desarrollo del tejido económico (incluyendo cursos de

⁵ Disponible en [ANQEP, I.P. website](#).

⁶ Disponible en [IEFP, I.P. website](#).

	<p>Nacional de Cualificaciones (NCQ), la identificación, producción y la comparación nacional e internacional de las cualificaciones esenciales para la competitividad y la modernización de la economía, movilizándolo a los principales accionistas del sistema de EFP;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover la evaluación integrada de las modalidades de cualificaciones, coordinada por ANQEP, I.P.; - Contribuir al desarrollo y profundización del sistema Regulado de Profesiones (SRAP) según sus atribuciones; - Participar en el desarrollo de formación inicial y continua para profesionales de EFP. 	<p>aprendizaje);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar en la coordinación de actividades de cooperación técnica desarrolladas con organizaciones nacionales e internacionales y países extranjeros en el área de empleo, formación y reinserción profesional; - Implantar acciones de supervisión, de verificación y auditoría sobre los apoyos financieros y técnicos ofrecidos bajo las medidas de empleo y formación profesional (incluyendo los cursos de aprendizaje en prácticas), que es una agencia de ejecución.
--	---	---

Ambas instituciones gubernamentales, ANQEP, I.P. y IEFP, I.P. tienen estructuras descentralizadas⁷ a niveles regionales y locales con el fin de lograr sus misiones. Las estructuras descentralizadas del IEFP, I.P., la institución nacional responsable de la regulación, gestión, coordinación y financiación de los cursos de aprendizaje en prácticas a nivel nacional, se presentan en el documento “Condiciones previas de la situación actual del aprendizaje en prácticas en los países del sur de Europa”⁸. En el mismo documento, está claro que además de las estructuras descentralizadas del IEFP, I.P. (incluyendo los centros de Empleo y de EFP), otras organizaciones identificadas como Entidades Externas de Formación (EET) también pueden ofrecer cursos de aprendizaje en prácticas, como los centros de EFP con gestión subsidiaria del IEFP, I.P., instituciones de EFP con protocolos activos de colaboración también con el IEFP, I.P. y otras organizaciones con autorización y soporte financiero del IEFP, I.P. el perfil de estas EET es diverso, de hecho, una de las principales características del sistema de EFP portugués, en particular, en el sector minorista, es la existencia de una gran variedad de proveedores educativos y formativos, incluyendo centros de EFPI, entidades formativas privadas, empresarios, agencias de empleo, sindicatos y asociaciones minoristas, entre otras. Además, la implicación de estos accionistas en la implantación de los cursos de aprendizaje en prácticas como proveedor de EFP, también se espera su implicación a otros niveles, por ejemplo a nivel de:

- Identificación de las necesidades y expectativas del Mercado mediante el desarrollo de informes sectoriales;
- Desarrollo de perfiles profesionales a través de los Consejos Sectoriales para la Cualificación (CSQ)⁹, grupos de consultoría técnica, creados por ANQEP, I.P., estructuras del Marco Nacional de Cualificaciones (NQF), cuyo principal objetivo es identificar permanentemente las principales necesidades del mercado y actualizar el NCQ¹⁰. Mediante el consejo sectorial de cualificación de transporte y logística, distintas entidades del sector comercial, como empresas y organizaciones empresariales sectoriales, sindicatos y organizaciones profesionales o cámaras de comercio, industria y comercio, pueden contribuir activamente al desarrollo y actualización de las cualificaciones del sector del comercio¹¹.

La financiación de los cursos de aprendizaje en prácticas en Portugal también está centralizada, siendo exclusivamente financiados por el presupuesto estatal y los Fondos Sociales Europeos (FSE), bajo la gestión y supervisión del IEFP, I.P., una organización también responsable de la regulación nacional de los cursos de aprendizaje en Portugal, una regulación general, adecuada para todos los sectores profesionales (incluyendo el sector minorista)¹².

La legislación sobre los Cursos de Aprendizaje en Prácticas ha venido cambiando a lo largo del tiempo, permitiendo una mejora progresiva de dichos cursos en el contexto portugués. Sin embargo, como se ha destacado en las entrevistas realizadas en las primeras actividades del proyecto UPPRETAIL, a pesar de esta mejora, es posible identificar posibilidades de mejora de los cursos de aprendizaje en Portugal. Estas directrices se presentan en la tabla 2, además de las fortalezas y debilidades identificadas por los accionistas también durante las entrevistas.

⁷ Las estructuras descentralizadas de ANQEP, I.P. Se identifican como *Centros para la Cualificación y Formación Profesional* (CQEP) y hay información disponible en <http://cqep.anqep.gov.pt/>.

⁸ Este documento está disponible en la [project website](#).

⁹ Creado por ANQEP, I.P. según el artículo nº 17, del Decreto de Ley nº 396/2007, del 21 de diciembre.

¹⁰ En la actualidad, y con el fin de cubrir las necesidades de formación y educación de los principales sectores económicos, existen 16 CSQ en Portugal, incluyendo los CSQ relacionados con el transporte y la logística, que incluye el área minorista.

¹¹ Más información relativa a estos CSU, gestionados por ANQEP, I.P., está disponible [aquí](#).

¹² En el documento “Condiciones previas de la situación actual del aprendizaje en prácticas en los países del sur de Europa” se explica ampliamente que existe una regulación nacional y general de los cursos de aprendizaje en prácticas y también una regulación específica de los cursos de aprendizaje en prácticas, que se actualiza cada año por el IEFP, I.P. y ambas son adecuadas para todos los sectores profesionales

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de regulación nacional para la financiación, desarrollo, implantación y evaluación de los cursos de aprendizaje en prácticas. - Fuerte compromiso del gobierno portugués con la implantación de alta calidad de los cursos de aprendizaje en prácticas. - Gran proximidad entre el perfil profesional de los currículos formativos y las necesidades y expectativas del mercado laboral. - Un curso de aprendizaje en prácticas permite obtener, al mismo tiempo, un certificado escolar y un certificado profesional (nivel 4 del NQF), reconocido por el Ministerio de Educación y Ciencia y el Ministerio de Solidaridad, Empleo y Seguridad Social, además de por el mercado laboral. - Los cursos de aprendizaje en prácticas son una oferta formativa que permite un estudio posterior a nivel de educación superior. - Posibilidad de las empresas del sector minorista de supervisar y evaluar la evolución del currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimientos y reconocimiento relacionados con el sistema de EFP¹³, en general, y los cursos de aprendizaje en prácticas, en particular (en términos de caracterización, ventajas e impacto positivo) por parte de los jóvenes, sus familias y también por empresas del sector minorista. - La estructura institucional del sistema de cualificación es compleja y confusa para algunos de los principales accionistas. - Similitudes entre los perfiles técnicos profesionales en los que se desarrollan los cursos de aprendizaje en prácticas y los perfiles profesionales de los graduados (hay cierta confusión entre los perfiles profesionales del sistema de EFP y el sistema de Educación superior). - Baja implicación de las empresas y asociaciones empresariales además de su implicación como Entidades de Apoyo a la Alternancia (ESA).
Posibilidades de mejora	
<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en campañas nacionales para promover esta modalidad de EFP ante comunidades y empresas como una alternativa real de formación inicial para jóvenes. - Promover la implicación y responsabilidad de los agentes sociales (sindicatos, cámaras de comercio, e industria, empresas del sector minorista) en la implantación de cursos de aprendizaje a distintos niveles: financiación, definición de cualificaciones, definición del currículo formativo, evaluación de los resultados de aprendizaje, garantía de calidad. - Desarrollar y mantener una red nacional de entidades implicadas en los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista, mejorando la coordinación de actividades y la interacción entre los distintos socios. - Desarrollar y aplicar un marco y proceso para supervisar y evaluar la calidad de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista. - Garantizar la relación entre los proveedores de aprendizaje y el mercado laboral. 	

Tabla 2 – Identificación de las fortalezas, debilidades y directrices de mejora para los cursos de aprendizaje en prácticas del sector minorista en el contexto portugués y a nivel de políticas

Aprendizaje a nivel de proveedor

En el sistema de EFP portugués de EFP en general y el sector minorista en particular, existe una gran variedad de empresas que ofrecen cursos de aprendizaje en prácticas. El documento “Condiciones previas de la situación actual

¹³ Tradicionalmente, en Portugal, el sistema de EFP y sus ofertas se consideran como la última oportunidad de los jóvenes alumnos en riesgo de abandono o fracaso.

del aprendizaje en prácticas en los países del sur de Europa”¹⁴, que identifica al IEFP, I.P. como la organización pública responsable de la coordinación de esta modalidad formativa, es claro acerca de este tema y muestra que todos los proveedores de aprendizaje en prácticas deben tener un tipo de relación o contrato con el IEFP, I.P. así los proveedores de aprendizaje en prácticas en el contexto portugués normalmente son:

- Estructuras descentralizadas del IEFP, I.P., en particular, Centros de empleo y EFP;
- Centros de EFP con gestión subsidiaria del IEFP, I.P.¹⁵;
- Instituciones de EFP con protocolos activos de colaboración con IEFP, I.P.¹⁶;
- Otras entidades con autorización y soporte financiero del IEFP, I. P.¹⁷.

A pesar de ser distintas organizaciones, los proveedores portugueses de aprendizaje en prácticas, normalmente son responsables de:

- **Organizar** cursos de aprendizaje en prácticas (difusión, reclutamiento de nuevos alumnos/as en prácticas, reclutamiento de formadores/as de EFP¹⁸, establecer socios estratégicos, distribuir recursos físicos y materiales);
- **Desarrollar** cursos de aprendizaje en prácticas (especificar los contenidos según la región, el municipio y las empresas del sector minorista, definir metodologías pedagógicas especiales, definir metodologías de evaluación específicas);
- **Supervisar la formación práctica en el centro de trabajo** (FCT) desarrollada en una entidad de apoyo de la alternancia (ESA) (mantener y gestionar infraestructura de socios estratégicos para la FCT, definir el perfil de las empresas y tutores/as, definir el plan de FCT en la empresa (garantizando la coherencia entre la teoría y la práctica de la formación), mantener la comunicación con el tutor/a y la empresa);
- **Garantizar la evaluación final** del joven alumno/a, gestionando su proceso desde el principio de la formación y garantizando la comunicación e interacción entre todas las partes implicadas en la evaluación;
- Contribuir a la **evaluación de la calidad** de los cursos de aprendizaje en prácticas (implicando a los principales agentes y utilizando metodologías y apoyos diferentes y complementarios)
- Contribuir al **desarrollo o actualización del perfil profesional y el currículo formativo** (existen ciertas entidades de EFP con especificaciones sectoriales que contribuyen activamente con la ANQEP, I.P. en este proceso).

Al igual que a nivel de políticas, es posible identificar las principales fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora de los cursos de aprendizaje en el sector minorista portugués basándose en la perspectiva de los proveedores de aprendizaje. De hecho, a pesar del crecimiento de la calidad del sistema portugués de EFP y los proveedores comprobados en los últimos 20 años, hay algunas características del sistema y a nivel de proveedores de aprendizaje que pueden mejorarse, como se muestra en la tabla 3.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implantación de los cursos de aprendizaje por entidades directamente implicadas en el sector minorista (centros / escuelas de EFP, empresas, sindicatos y cámaras de comercio ligadas específicamente al sector minorista). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de organizaciones que ofrecen cursos de aprendizaje en el sector minorista portugués; • Fuerte centralización del desarrollo de los currículos formativos¹⁹;

¹⁴ Documento disponible en la [project website](#).

¹⁵ Identificadas como Entidades Externas de Formación (EET)

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Ídem.

¹⁸ Profesional de la entidad de EFP que ofrece formación en el aula.

¹⁹ A pesar de la existencia del CSQ, que predice la implicación de los agentes sociales en el desarrollo y actualización de las cualificaciones, perfiles y currículos profesionales, estas tareas están centralizadas en el estado portugués.

<ul style="list-style-type: none"> • Clara definición del perfil de los formadores/as de EFP implicados en los cursos de aprendizaje (los formadores responsables de la formación técnica / profesional). • Los formadores/as de EFP tienen habilidades y competencias pedagógicas. • Fuerte compromiso de algunos proveedores de EFP del sector minorista en la difusión y promoción del sistema de EFP en general y los cursos de aprendizaje en prácticas en particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para implicar más activamente a las empresas del sector minorista en el desarrollo e implantación de los cursos de aprendizaje en prácticas²⁰; • Dificultad para atraer a jóvenes realmente motivados en la participación en los cursos de aprendizaje en prácticas.
Posibilidades de mejora	
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en campañas nacionales para promover esta modalidad de EFP ante las comunidades y empresas, como una alternativa real para los jóvenes. • Garantía de la relación entre las entidades de EFP y el mercado laboral, • Desarrollo de directrices para establecer, mantener y/ o mejorar el contacto y comunicación con empresas del sector minorista. • Contribuir activamente al proceso de supervisión y evaluación de la calidad de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista, • Desarrollo y seguimiento de la implantación del plan individual de formación para cada alumno/a individual. 	

Tabla 3 – Identificación de las fortalezas, debilidades y directrices de mejora de los cursos de aprendizaje en prácticas del sector minorista en el contexto portugués y a nivel de proveedores de aprendizaje.

Nivel de empresas

El principal papel de las empresas del sector minorista en la implantación y el desarrollo de los cursos de aprendizaje en prácticas está sobre todo relacionado con el apoyo de la alternancia y como entidad de apoyo a la alternancia (ESA). Esto significa que las empresas del sector minorista son fundamentalmente responsables de:

- **Garantizar la FCT según el plan de trabajo individual** (contribuyen a la definición del plan de FCT con los proveedores de aprendizaje en prácticas, promueven la integración de jóvenes alumnos/as durante la FCT en la empresa, ofrecen condiciones físicas y materiales al aprendizaje en el contexto real del alumno/a ofrecen un tutor/a con el perfil adecuado para supervisar y evaluar a los alumnos/as);
- **Contribuir al desarrollo o actualización del perfil profesional y los currículos formativos** (ciertas empresas con especificaciones sectoriales contribuyen activamente con ANQEP, I.P. en este proceso).

El tutor/a, en concreto, es el responsable de garantizar la FCT según el plan formativo individual, contribuyendo a la definición del plan para la FCT con las organizaciones de aprendizaje en prácticas, promoviendo la integración de los jóvenes alumnos/as durante la FCT en la empresa, ofreciendo condiciones físicas y materiales para el aprendizaje en el contexto real del alumno/a formando a los jóvenes y evaluando el aprendizaje en prácticas de los jóvenes.

Durante las entrevistas, los agentes (incluidas las empresas) destacan la importancia de promover una implicación activa y un mayor compromiso de las empresas / tutores/as en el desarrollo e implicación de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista, no sólo durante la formación en la empresa, sino también en cada fase del ciclo formativo. Así, las posibilidades de mejora del desarrollo e implantación del aprendizaje en el sector minorista portugués se centran principalmente en el fortalecimiento del papel y el compromiso de las empresas del sector en este proceso, que debería realizarse con una articulación directa con otras medidas definidas a nivel de políticas y

²⁰ Además de su papel como entidad de apoyo a la alternancia (ESA).

proveedores de aprendizaje en prácticas. La tabla 4 presenta estas posibilidades de mejora además de las fortalezas y debilidades identificadas por los accionistas durante las entrevistas a nivel de empresas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los cursos de aprendizaje en prácticas tienen un impacto efectivo sobre la cualificación de los jóvenes, contribuyendo a sus conocimientos e integración relativos al contexto del trabajo real (el sistema en alternancia permite a los jóvenes comprender: qué es una empresa, el significado de la producción, las herramientas que se pueden utilizar en una empresa, los conocimientos, habilidades y competencias que deben tener para trabajar en una empresa y los conocimientos específicos del sector de la empresa) • Cualificación de los jóvenes, que contribuye a la mejora de los procesos y desempeños de las empresas. • Reconocimiento y validación del papel y la experiencia del tutor/a por parte de las empresas, ofreciéndole la oportunidad de formar a los jóvenes (permite la motivación de los trabajadores implicados en la formación de los jóvenes). • Identificación y contacto entre empresas y profesionales cualificados, que puede ser útil para los futuros procesos de selección. • Posibilidad de las empresas de implicarse en la definición de las cualificaciones/perfiles profesionales y del currículo formativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La FCT se produce en el sistema en alternancia y no siempre es adecuada para ciertos perfiles funcionales o para la actividad de la empresa • Los cursos de aprendizaje como formación inicial para los jóvenes requieren en ocasiones un acompañamiento y formación constante por parte del tutor/a (tutelaje), que muchas veces no es compatible con la autonomía y habilidades necesarias y exigidas a los jóvenes. • Las empresas y tutores/as no siempre tienen los conocimientos adecuados con relación a la implantación y el desarrollo de aprendizajes en prácticas o sobre su papel y responsabilidades. • Falta de conocimientos, habilidades y/o competencias pedagógicas y formativas de los tutores/as para formar y evaluar a los jóvenes alumnos/as. • Falta de implicación activa y responsabilidad de las empresas como contextos privilegiados de formación²¹.
Posibilidades de mejora	
<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en campañas nacionales para promover esta modalidad de EFP ante comunidades y empresas, como una alternativa real para la formación inicial de los jóvenes. • Contribuir activamente al proceso de supervisión y evaluación de la calidad de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista. • Desarrollar y supervisar la implantación del plan de formación individual de cada alumno/a. • Desarrollar directrices para establecer, mantener y/o mejorar el contacto y comunicación con empresas del sector minorista • Integrar al FCT en el proceso de trabajo de la empresa. 	

Tabla 4 – Identificación de las fortalezas, debilidades y directrices para la mejora de los cursos de aprendizaje del sector del metal en el contexto portugués y a nivel de empresas.

Plan de acción para el desarrollo del aprendizaje en prácticas en el sector minorista portugués

Basado en las fortalezas, debilidades y directrices para la mejora del desarrollo y la implantación de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista portugués, previamente identificadas para cada uno de los niveles de análisis (políticas, proveedores de aprendizaje en prácticas y empresas) se ha diseñado un plan de acción para la inclusión de las directrices mencionadas en los cursos de aprendizaje en prácticas. Este plan de acción, presentado en las tablas 5-7 se organiza por niveles (niveles de políticas, de proveedores de aprendizaje en prácticas y de empresas), directrices para la mejora (identificadas previamente) medidas a incorporar en los cursos de aprendizaje del sector minorista portugués y la identificación de los accionistas responsables de la incorporación de dichas medidas.

²¹ Además de su papel como ESA.

Nivel	Posibilidades de mejora	Directrices / medidas		Responsabilidades	
		Nº	Descripción	Líder	Colaboradores
Política	Invertir en campañas nacionales para promover esta movilidad de EFP ante las comunidades y empresas, como alternativa real para la formación inicial de los/as jóvenes	1	Desarrollo de un plan de comunicación externa, incluyendo la identificación de los tipos de público, los principales objetivos de la comunicación, definición del mensaje y herramientas para la comunicación por el público y también la definición de los mecanismos de evaluación de la eficacia de la comunicación. Este plan de comunicación debería ser implantado por las instituciones gubernamentales y también por otros agentes y podría ser útil producir un anuncio de televisión y diseñar y concebir materiales de apoyo para publicitar el sistema de aprendizaje.	IEFP, I. P. ANQEP, I.P.	Proveedores de aprendizaje Sindicatos Asociaciones Comerciales Cámaras de comercio e industria.
	Promover la implicación y responsabilidad de los agentes sociales (sindicatos, cámaras de comercio e industria, empresas del sector minorista) en la implantación de los cursos de aprendizaje en prácticas a distintos niveles: financiación, definición de las cualificaciones, definición del currículo formativo, evaluación de los resultados de aprendizaje, garantía de calidad.	2	Reforzar el papel de los agentes sociales del sector minorista en los Consejos Sectoriales de Cualificación (CSQ) implantando un proceso más estructurado y transparente de su participación en estos grupos de trabajo. Sería interesante desarrollar un documento específico sobre la implicación y participación de los principales accionistas del sector minorista en estas estructuras. Este documento debería mencionar detalladamente: cuáles son las entidades implicadas en el proceso, la descripción de este proceso (definición de los papeles de cada entidad en los CSQ, identificación de los asuntos a abordar, medios de comunicación, normas de participación).	ANQEP, I.P.	Asociaciones de EFP Sindicatos Asociaciones Comerciales Cámaras de comercio e industria.
		3	Definición de los grupos de trabajo de emprendedores con éxito para colaborar en el diseño y concepción de currículos formativos y en el desarrollo de una campaña para promover la publicidad del aprendizaje en prácticas en el sector minorista entre sus principales agentes.	IEFP, I. P. ANQEP, I.P.	Proveedores de aprendizaje Empresas (o representantes)
		4	Promover la flexibilidad de los currículos formativos y la autonomía de los proveedores de aprendizaje y empresas en la definición del currículo, bajo la regulación del estado, garantizando el ajuste entre la oferta de EFP y las necesidades del mercado laboral.	ANQEP, I.P.	Proveedores de aprendizaje Empresas
		5	Promover el establecimiento de un contrato formal de trabajo o prácticas entre los jóvenes alumnos/as y las empresas (que son Entidades de Apoyo a la Alternancia (ESA) como complemento al contrato formativo entre los jóvenes alumnos/as y los proveedores de aprendizaje.	IEFP, I.P.	Proveedores de aprendizaje Empresas
Nivel	Posibilidades de mejora	Directrices / Medidas		Responsabilidades	

		Nº.	Descripción	Líder	Colaboradores
Políticas	Desarrollar y mantener una red nacional de entidades implicadas en los cursos de aprendizaje en prácticas del sector minorista, mejorando la coordinación de actividades y la interacción entre los distintos socios.	6	Definición del concepto de Red de EFP, que debería incluir no solo a los CQEP (Centros para la Cualificación y la Enseñanza Profesional), sino también a los principales agentes del sistema de EFP (Centros/ escuelas de EFPI, empresas, sindicatos, cámaras de comercio e industria, organizaciones juveniles, entre otros). El documento relacionado con el concepto de Red de EFP debería contemplar las “herramientas” de Red de EFP (CQEP, NCQ, CSQ y otras plataformas y estructuras de apoyo, estrategia y plan de acción de la red) y también el propio concepto de Red de EFP (principales características básicas, potencialidades y sostenibilidad).		Proveedores de aprendizaje Empresas Sindicatos Asociaciones Comerciales Cámaras de comercio e industria.
	Desarrollar y aplicar un marco de calidad y un proceso para supervisar y evaluar la calidad de los cursos de aprendizaje en el sector minorista.	7	Desarrollo de una Guía para la Calidad del sistema de EFP, en general, que deberá incluir: el concepto de calidad, principales objetivos, proceso y modelos de calidad y accionistas.	ANQEP, I.P. IEFP, I.P.	Proveedores de aprendizaje Empresas
		8	Definir un sistema y directrices comunes para la Evaluación Final del Proyecto, para presentarlos a los alumnos/as, destinados a estandarizar este proceso independientemente del proveedor de EFP o empresa en la que se esté formando el alumno/a.	ANQEP, I.P. IEFP, I.P.	Proveedores de aprendizaje Empresas Sindicatos Asociaciones Comerciales Cámaras de comercio e industria.
		9	Estructurar e implantar una breve formación para los tutores de las empresas del sector minorista, que les permita supervisar y evaluar la FCT.	IEFP, I.P.	Proveedores de aprendizaje Empresas
Garantizar la relación entre los proveedores de aprendizaje en prácticas y el mercado laboral	10	Priorizar el desarrollo y la implantación de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista por parte de proveedores de aprendizaje en prácticas surgidos de las entidades del sector o con una importante relación con el sector.	IEFP, I.P.	Proveedores de aprendizaje Empresas	

Tabla 5 – Identificación y descripción de las principales medidas y responsabilidades relacionadas con el plan de acción a nivel de políticas y según las directrices para la mejora del desarrollo e implantación de los cursos de aprendizaje en el sector minorista portugués, identificados previamente.

Nivel	Posibilidades de mejora	Directrices / Medidas		Responsabilidades	
		Nº	Descripción	Líder	Colaboradores
Proveedores de aprendizaje en prácticas	Invertir en campañas nacionales para promover esta modalidad de EFP ante comunidades y empresas, como una alternativa real de formación inicial para los/as jóvenes.	11	Integrar la difusión de los cursos de formación en prácticas en el sector minorista en la comunicación externa del proveedor de aprendizaje, según el plan de comunicación externa mencionado en la directriz / medida nº1	Proveedor de aprendizaje	ANQEP, I.P. IEFP, I.P.
		12	Desarrollar una base de datos con contactos de empresas y agentes sociales implicados en la implantación del sistema de aprendizaje en prácticas en el sistema minorista portugués	Proveedor de aprendizaje	Asociaciones de EFP Empresas Sindicatos Cámaras de comercio e industria
		13	Estructurar y promover seminarios y talleres formativos para empresas del sector minorista para introducir los cursos de aprendizaje, según lo siguiente: Talleres de 2-3 horas, estructurados e implantados por proveedores de EFP relacionados con empresas minoristas, a implantar 2 veces al año. Es crucial incluir a un responsable de la formación en el Centro de Trabajo (FCT) del proveedor de EFP, tutores/as y testimonios de alumnos/as con éxito en estas sesiones, que deberían desarrollarse a nivel sectorial (sector minorista)	Proveedor de aprendizaje	Asociaciones comerciales Cámaras de comercio e Industria
		14	Desarrollar y promocionar un video promocional acerca de la implantación del sistema de aprendizaje en el sector minorista (ventajas, impacto, incluyendo testimonios). Este video debería estar concebido con la contribución de todos los socios sociales. La idea es estructurar y celebrar una campaña Nacional para publicitar y promover el sistema de aprendizaje en prácticas del sector minorista.	Proveedor de aprendizaje	Asociaciones de EFP Empresas Sindicatos Cámaras de comercio e industria
		15	Preparar y promover ferias y sesiones de información en escuelas secundarias para promocionar el sector minorista como una oportunidad para los jóvenes alumnos/as, incluyendo testimonios e invitando a los jóvenes alumnos/as y sus padres/madres.	Proveedor de aprendizaje	Escuelas normales
Nivel	Posibilidades de mejora	Directrices / Medidas		Responsabilidades	

		Nº.	Descripción	Líder	Colaboradores
Proveedores de aprendizaje en prácticas	Invertir en campañas nacionales para promover esta modalidad de EFP ante comunidades y empresas, como una alternativa real de formación inicial para los/as jóvenes.	16	Estructurar y promover talleres para orientadores / profesionales de orientación profesional para introducir y anunciar el sistema de aprendizaje en prácticas según lo siguiente: talleres de 2-3 horas, estructurados e implantados por proveedores de EFP relacionados con empresas minoristas, a realizar 1 vez al año. Es crucial relacionar esta actividad con la medida nº15 y los proveedores de aprendizaje conjuntamente con los orientadores profesionales pueden preparar e implantar la medida 15.	Proveedores de aprendizaje	Escuelas, centros de formación
		17	Estructurar y promover un apoyo pedagógico específico a los tutores a nivel de empresa, reforzando su habilidad para supervisar, formar y orientar a los jóvenes alumnos en la FCT. Este apoyo debería ser estructurado por los proveedores de EFP relacionados con empresas minoristas y sindicatos de minoristas, según las necesidades específicas de los tutores.	Proveedores de aprendizaje	Empresas Sindicatos Cámaras de Comercio e industria
	Garantizar el vínculo entre las entidades de EFP y el mercado laboral	18	Los proveedores de EFP deben integrarse en una red de EFP (que debería incluir a centros de EFPI, empresas, sindicatos, cámaras de Comercio e Industria, asociaciones de jóvenes, entre otros) y participar activamente en las actividades de la red	Proveedor de aprendizaje	Asociaciones de EFP Empresas Sindicatos Cámaras de Comercio e industria
	Desarrollar directrices para establecer, mantener y/ o promover el contacto y la comunicación con empresas del sector minorista	19	Desarrollo de un plan de comunicación e interacción entre los proveedores de aprendizaje en prácticas y las empresas del sector minorista, garantizando una interacción efectiva entre ellos. Este documento debería incluir el proceso de organización de los lugares y procesos de trabajo con el objetivo del aprendizaje; el responsable de la comunicación entre ambas entidades; los medios de comunicación y en su caso los documentos de apoyo; identificación de los medios de cooperación; la definición de mecanismos de evaluación de la eficacia de la comunicación.	Proveedor de aprendizaje Empresas	No se aplica

Nivel	Posibilidades de mejora	Directrices / medidas		Responsabilidades	
		Nº	Descripción	Líder	Colaboradores
Proveedores de aprendizaje en prácticas	Contribuir activamente al proceso de supervisión y evaluación de la calidad de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista	20	Garantizar los modelos de calidad de la EFP según la Guía para la Calidad del sistema EFP (medida 7, mencionada en el nivel de políticas)	Proveedor de aprendizaje	ANQEP, I.P. IEFP, I.P Empresas.
		21	Diseñar e implantar actividades para preparar a los profesionales del aprendizaje en prácticas (de proveedores de aprendizaje en prácticas y empresas) para la implantación y supervisión de los cursos de aprendizaje en prácticas: <ul style="list-style-type: none"> - Estructurar e implantar un breve plan de formación para los formadores según el perfil deseado del formador; - Estructurar e implantar una breve formación para tutores/as. 	Proveedor de aprendizaje Empresas	Sindicatos, Asociaciones Comerciales Cámaras de Comercio e industria
		22	Contribuir a la definición de un sistema y directrices comunes para que los Alumnos/as presenten la Evaluación final (en línea con la directriz / medida 8)	Proveedores de aprendizaje	ANQEP, I.P. IEFP, I.P. Empresas Sindicatos Asociaciones Comerciales Cámaras de Comercio e industria
		23	Estructurar y mantener una subvención a los tutores/as para garantizar la FCT en pequeñas empresas minoristas	Proveedor de aprendizaje	Profesionales del Aprendizaje en prácticas Sindicatos Asociaciones Comerciales
		24	Garantizar el seguimiento de los jóvenes alumnos/as que abandonan el sistema de EFP identificando las causas del abandono y las posibles medidas a considerar para evitar este fenómeno.	Proveedor de aprendizaje	Asociaciones de padres y madres

Nivel	Posibilidades de mejora	Directrices / medidas		Responsabilidades	
		Nº	Descripción	Líder	Colaboradores
Proveedores de aprendizaje en prácticas	Desarrollar y supervisar la implantación del plan de formación individual de cada joven alumno/a	25	Los proveedores de EFP y empresas (Responsable de RRHH y/o tutor/a) deberían desarrollar, en una fase inicial, un plan formativo individual para cada alumno/a, que debería contemplar: la identificación de la empresa, el alumno/a y tutor/a; el itinerario formativo (según el currículo formativo del NCQ, las necesidades regionales/ locales y la tipología de la empresa) los resultados del aprendizaje (en términos de conocimientos, habilidades ²² y competencias); el proceso de organización de los lugares de trabajo y procesos de trabajo con el objetivo del aprendizaje; el proceso de evaluación de los alumnos/as durante la FCT.	Proveedor de aprendizaje Empresas	Sindicatos Asociaciones Comerciales Cámaras de Comercio e industria
		26	Elaboración de una plantilla para el desarrollo de los informes de FCT por parte de los alumnos/as. Estos informes deberían ser rellenados mensualmente por los alumnos/as según su plan formativo individual, para ser presentado tanto al proveedor del aprendizaje en prácticas (coordinador, Formadores/as de EFP) como a la empresa (responsable de RRHH, tutor) incluyendo: identificación del perfil profesional (cualificación, breve descripción de la cualificación y actividades), las actividades previstas a desarrollar (plan formativo individual), las actividades desarrolladas durante dicho periodo (según el plan formativo individual), principales resultados del aprendizaje (p.ej. "Durante esta actividad, he aprendido...", principales limitaciones / dificultades, autoevaluación y otros aspectos relevantes	Proveedor de aprendizaje Jóvenes alumnos/as	Empresas
		27	Promover seminarios mensuales para los alumnos/as: al menos una vez al mes, el formador de EFP responsable del seguimiento de la FCT debería organizar un seminario con todos los jóvenes alumnos/as que participan en la FCT, con el objetivo de compartir experiencias, identificar las limitaciones y las maneras de tratar con ellas, identificar posibilidades de mejora del FCT a distintos niveles.	Proveedor de aprendizaje Formadores de EFP	Jóvenes alumnos/as
		28	Concebir e implantar una hoja de evaluación a rellenar al final de la FCT por los alumnos/as y entidades que apoyan la formación en prácticas y establecer un sistema de incentivos a implantar según sus resultados.	Proveedor de aprendizaje Empresas	Formadores/as de EFP Tutores/as

²² A este nivel, es crucial identificar las llamadas habilidades sociales que deben desarrollar y consolidar los alumnos/as antes del primer contacto con la empresa: ejemplos de habilidades sociales son: trabajo en equipo, flexibilidad, habilidades de comunicación, espíritu emprendedor, habilidad para la adaptación, autonomía / iniciativa y otras.

Tabla 6 - Identificación y descripción de las principales medidas y responsabilidades relacionadas con el plan de acción a nivel de proveedores de aprendizaje en prácticas y según las directrices para la mejora del desarrollo e implantación de los cursos de aprendizaje en el sector minorista portugués, identificados previamente.

Nivel	Posibilidades de mejora	Directrices / medidas		Responsabilidades	
		Nº	Descripción	Líder	Colaboradores
Empresa	Invertir en campañas nacionales para promover esta modalidad de EFP ante comunidades y empresas, como una alternativa real para la formación inicial de los/as jóvenes.	29	Integrar la diseminación de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista en la comunicación externa de la empresa, según el plan de comunicación externa mencionado en la directriz/medida nº1	Empresa	ANQEP, I.P. IEFP, I.P.
		30	Ser capaz de implicarse en los seminarios y talleres formativos que implantarán los proveedores de aprendizaje en prácticas y, si es posible, apoyar el desarrollo de estos seminarios y talleres formativos (como complemento a la directriz / medida nº9 y 13).	Empresa	Proveedores de aprendizaje en prácticas Asociaciones Comerciales Cámaras de comercio e industria
		31	Identificar y promover la implicación de los posibles tutores/as en la formación pedagógica a implantar por los proveedores de aprendizaje (como complemento de la directriz / medida nº9)	Empresa	Proveedores de aprendizaje en prácticas Tutores Sindicatos Asociaciones Comerciales
	20	(ver descripción anterior)	Empresa	Proveedores de aprendizaje en prácticas ANQEP, I.P. IEFP, I.P	
	25	(ver descripción anterior)	Proveedores de aprendizaje en prácticas Empresas	Sindicatos Asociaciones comerciales Cámaras de comercio e industria	

			Directrices / medidas	Responsabilidades	
Nivel	Posibilidades de mejora	Nº	Descripción	Líder	Colaboradores
Empresa	Desarrollar y supervisar el plan formativo individual de cada alumno/a	32	Ofrecer feedback a los alumnos/as y proveedores de aprendizaje relativo al informe mensual de la FCT.	Empresas	Proveedores de aprendizaje en prácticas Jóvenes alumnos/as
	Desarrollar directrices para establecer, mantener y/o mejorar el contacto y comunicación con empresas del sector minorista	19	(ver descripción anterior)	Proveedores de aprendizaje en prácticas Empresas	No se aplica
	Integrar la FCT en el proceso de trabajo de la empresa	33	Diseñar un documento estratégico de apoyo a la FCT, que debería incluir: la importancia de los cursos de aprendizaje en prácticas para la empresa (como parte de la estrategia de reclutamiento; como una estrategia para involucrar y motivar a los trabajadores/as; como una oportunidad para contribuir al ajuste de los programas formativos y las necesidades de la empresa, etc.); el proceso de organización del lugar de trabajo y los procesos de trabajo con el objetivo del aprendizaje; las principales figuras implicadas en el FCT y sus papeles y responsabilidades.	Empresas	Proveedores de aprendizaje en prácticas

Tabla 7 - Identificación y descripción de las principales medidas y responsabilidades relacionadas con el plan de acción a nivel de empresas y según las directrices para la mejora del desarrollo e implantación de los cursos de aprendizaje en el sector minorista portugués, identificados previamente.

Independientemente del nivel de análisis (políticas, proveedores de aprendizaje en prácticas y empresas) la incorporación de la mayor parte de las directrices para la mejora del desarrollo e implantación de los cursos de aprendizaje en prácticas en el sector minorista portugués identificadas en las tablas anteriores, requiere el compromiso e implicación activa de las entidades gubernamentales, proveedores de EFP y empresas y otros agentes. En realidad, la incorporación de algunas de las medidas identificadas solo es posible con el acuerdo entre distintos accionistas y una clara definición de los papeles y responsabilidades de cada uno de ellos en su incorporación.

Conclusiones y recomendaciones sobre la educación y formación en el sector comercial

El análisis de necesidades realizado bajo el proyecto UPPRETAIL ha permitido diseñar un conjunto de 33 medidas a implantar a tres niveles (políticas, proveedores de aprendizaje en prácticas y empresas), con el fin de contribuir a la mejora de la calidad de los sistemas de EFP en los países del sur de Europa. Como estableció el consorcio de UPPRETAIL, durante la implantación del proyecto, se promoverá una fase de prueba para garantizar las medidas en dos de los niveles mencionados: nivel de proveedores de aprendizaje en prácticas y nivel de empresas. Las medidas identificadas a nivel de políticas también serán presentadas a los principales accionistas, pero simplemente como directrices de mejora.

Para este esfuerzo, los socios de UPPRETAIL desarrollarán dos actividades específicas:

- Seminarios y talleres de formación para los proveedores y profesionales del aprendizaje en prácticas, empresas y tutores, para presentar estas directrices;
- Prueba piloto de las directrices identificadas que implantarán los proveedores de aprendizaje y las empresas.

La estrategia para el desarrollo de ambas actividades incluye el contacto con proveedores estratégicos de formación en prácticas del sector minorista portugués, que apoyarán:

- La identificación y descripción de las principales directrices / medidas a implantar;
- La identificación y el contacto de proveedores y profesionales del aprendizaje en prácticas, empresas, tutores y otras organizaciones para implicarse en dichas actividades;
- La identificación de los cursos de aprendizaje en prácticas y profesionales para implicarse en la prueba piloto;
- La difusión de los resultados del proyecto, las directrices, en posteriores actividades y sus principales resultados;
- La organización y el desarrollo de la Conferencia Final del proyecto.