

¿Cómo preparan los **innovadores disruptivos**

a los estudiantes de hoy para ser
la fuerza laboral del mañana?

**EL MODELO COOPERATIVO
DE MINERVA:**
UN CAMINO PARA CERRAR
LA BRECHA DE HABILIDADES

Copyright © [2021] Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Autores



Diana Goldemberg
Profesora adjunta
de Economía,
Minerva Schools
en KGI



James Genone
Decano adjunto
de programas
académicos,
Proyecto Minerva



Scott Wisor
Profesor
asociado
de Artes y
Humanidades,
Minerva Schools
en KGI

Sobre Minerva®

Fundada en 2011 por Ben Nelson, Minerva es un agente educativo innovador y pionero. Su misión de fomentar el pensamiento crítico por el bien del mundo se lleva a cabo de dos formas esenciales. En primer lugar, brindando una educación de primer nivel a los mejores estudiantes del mundo, a través de su escuela insignia, Minerva Schools en Keck Graduate Institute (KGI), que prepara a futuros líderes y referentes para abordar los desafíos más complejos de nuestro tiempo. En segundo lugar, al construir una red global de socios alineados con su objetivo, Minerva está ampliando su capacidad para diseñar y ofrecer programas de desarrollo de talento y aprendizaje orientados al futuro a estudiantes en múltiples etapas, desde estudiantes de secundaria hasta aspirantes a licenciatura y posgrado, pasando por profesionales y líderes ejecutivos).

info@minervaproject.com

Resumen

Es necesario cerrar la brecha de habilidades para aumentar la productividad y la equidad. En América Latina y el Caribe, este desafío se ha traducido en altas tasas de desempleo juvenil, informalidad e inactividad. La educación superior tradicional ha batallado por responder a este reto, lo que se ha traducido en costos crecientes que limitan el acceso a la educación y en malos resultados que obligan a los estudiantes a cuestionar el valor del título universitario. En este documento, exploramos un modelo de colaboración, entre los proveedores de educación superior y los empleadores, diseñado para superar estos desafíos. En este modelo cooperativo, los estudiantes obtienen una licenciatura en tres años, mientras trabajan a tiempo parcial durante el segundo y tercer año. También, les proporciona las habilidades fundacionales y los conocimientos necesarios para convertirse en pensadores abiertos e interdisciplinarios, al mismo tiempo que les brinda una valiosa experiencia laboral por la que obtienen créditos mientras obtienen su título. Las limitaciones económicas se abordan subsidiando parcialmente los títulos de los estudiantes por parte de un empleador, el cual se beneficia de una contratación sencilla de trabajadores que pueden solventar sus carencias más importantes de recursos humanos.

1. Introducción

Cerrar la brecha de habilidades es fundamental para lograr un crecimiento inclusivo

Un tercio de los jóvenes de todo el mundo sienten que su sistema educativo actual no los está preparando con las habilidades que necesitarán para conseguir un empleo (UNICEF, 2020). En América Latina y el Caribe (ALC), esto queda constatado por altos niveles de desempleo juvenil, informalidad e inactividad. De hecho, el 14% de los adultos jóvenes de entre 25 y 29 años que completaron la educación superior, no tiene empleo ni está cursando estudios o formación continua (OIT, 2020). Esto no solo se traduce en una gran reserva de talento sin explotar, sino también en una amenaza para el bienestar individual y la cohesión social.

Paradójicamente, las elevadas tasas de desempleo juvenil se contraponen a las vacantes que quedan sin cubrir, con empresas incapaces de encontrar candidatos calificados para emplear. En ALC, las compañías declaran que sus necesidades de habilidades quedan insatisfechas en porcentajes más altos que en cualquier otra región. Según las encuestas de Enterprise Surveys, el 32% de las empresas creen que una fuerza laboral con una educación inadecuada supone una importante limitación (Banco Mundial, 2020b). En una encuesta de McKinsey, entre el 40% y el 50% de los empleadores latinoamericanos mencionan la falta de habilidades como el motivo principal de sus dificultades para cubrir vacantes de principiantes (Mourshed et al., 2012).

El trabajo y el capital humano son dos importantes motores del crecimiento económico. Juntos, los incrementos en mano de obra y capital humano representaron dos tercios del crecimiento del PIB per cápita de América Latina desde 1960 a 2017 (Cavallo et al., 2018). Esto no sorprende, dado que la región se ha beneficiado del dividendo demográfico y del aumento de la participación femenina en la fuerza laboral. Esta fuerza laboral ampliada también está más capacitada, con un nivel educativo que está en aumento en todos los países. Sin embargo, el canal de expansión de la mano de obra bruta se está agotando porque la población envejece y las brechas de género se van cerrando. La buena noticia es que la región todavía tiene un amplio margen para seguir aumentando su capital humano.



La calidad y el valor de la educación están a la zaga de los de las naciones desarrolladas

El sistema educativo de América Latina debe mejorar notablemente para ayudar a resolver esta situación. Las deficiencias ya son grandes en la escuela secundaria. Si se tiene en cuenta el Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) de 2018, los estudiantes de 15 años de la región tienen, en promedio, tres años de retraso en lectura, matemáticas y ciencias, comparados con un estudiante de un país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

(OCDE) (Bos et al., 2019). La mitad de los estudiantes de la región no alcanzan el nivel básico de lectura requerido. Esto significa que no pueden identificar la idea principal en un texto, encontrar información basada en criterios específicos o reflexionar sobre el propósito y la forma de los textos cuando se les solicita explícitamente que lo hagan.

En educación superior, los países de ALC han ampliado fuertemente la cobertura de sus sistemas, pero persisten desafíos relacionados con la calidad y la relevancia. Entre 2000 y 2018, las tasas brutas de matrícula en educación superior o terciaria se duplicaron con creces, pasando del 23% al 52%. Esta tasa es la más alta del mundo en desarrollo, y se encuentra muy por encima del promedio mundial del 38% (Banco Mundial, 2020a).

A pesar de que hay una mayor cantidad de graduados en educación superior, existe la percepción de que la calidad y el valor de la educación que reciben es insuficiente. Incluso en Chile, que posiblemente tiene los mejores resultados educativos en ALC, el nivel de alfabetización de los adultos con educación terciaria es menor que el de los graduados de secundaria en los países de la OCDE (Evaluación de Competencias de Adultos [OCDE, 2019]). La educación superior de menor calidad puede explicar por qué los retornos privados de la educación superior (la prima salarial de los graduados universitarios frente a los graduados de secundaria) han estado cayendo en la región (Aedo et al., 2012; Lustig et al., 2016 y Rodríguez et al., 2016). Pero, tras analizar las características de un título (como la especialidad y la calidad), hay evidencias que indican que existen habilidades premium, con graduados altamente calificados que ganan más que sus pares (Busso et al., 2020).

También existe una desconexión entre la formación que se obtiene en el sistema educativo y las competencias que demanda el mercado laboral. Las habilidades socioemocionales, como el pensamiento crítico, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, son muy valoradas y recompensadas por los empleadores. Sin embargo, el desarrollo de estas habilidades no suele formar parte de los planes de estudio (Busso et al., 2012).

Hacer que la educación superior sea asequible es clave para un acceso más equitativo

En gran medida, la expansión de la educación terciaria en América Latina se apoyó, en instituciones privadas y tuvo lugar en un contexto de profundas desigualdades. Las instituciones privadas representan actualmente el 53% de las matrículas terciarias en la región, el doble de la proporción observada en los Estados Unidos (Banco Mundial, 2020a). Sin embargo, a diferencia de Estados Unidos, en muchos países, el gobierno no respalda ni garantiza los préstamos estudiantiles tradicionales, y los estudiantes deben tener un garante privado para obtener los préstamos que les permiten pagar sus estudios.

Aunque el progreso ha sido sustancial, el acceso sigue siendo desigual. La mitad más pobre de la población de ALC representó solo el 25% de los estudiantes de educación superior en 2013 (Ferreira et al., 2018). Los escasos recursos públicos en educación superior y el papel cada vez más importante que juegan en esta las instituciones privadas exigen un modelo de financiación más accesible y eficiente.

Brasil es buena muestra de lo que implica este desafío. En este país, solo el 11% de los estudiantes de educación superior tiene préstamos, aunque el 73% de las matriculaciones son en instituciones privadas. Para muchos, poder pagar la educación superior depende de tener un trabajo de jornada

completa, y el 60% de los estudiantes matriculados en instituciones privadas de educación superior declaran trabajar (Ferreyra et al., 2018). Como era de esperar, dos tercios de los inscritos en programas presenciales privados eligen el turno de la tarde, que suele ser de 7 a 11 de la noche. Esta es también la opción preferida para un tercio de los estudiantes de instituciones públicas (INEP, 2019). Sin embargo, la conexión intencionada entre estudio y práctica profesional es poco común.

Incluso cuando los préstamos respaldados por el gobierno están ampliamente disponibles, el aumento de los costos de la educación terciaria es un problema importante. En Chile, las tasas de matriculación medias para el equivalente de una licenciatura son de, aproximadamente, \$7.000 por año, lo que las sitúa entre las más altas del mundo (OCDE, 2018). Esto representa aproximadamente la mitad del ingreso anual promedio de las familias del país. Después de tener en cuenta las subvenciones del Gobierno y asignaciones para becas, el precio neto que pagan los estudiantes puede ser significativamente menor. Sin embargo, en 2011, los estudiantes organizaron protestas masivas contra los agobiantes préstamos estudiantiles y el aumento de los costos de matrícula. La universidad gratuita se convirtió en una promesa central de la campaña presidencial de Bachelet y su Gobierno implementó la gratuidad en 2016, aunque de forma reducida y más gradual de lo originalmente prometido¹. Sin embargo, las universidades afirman que las asignaciones gubernamentales proporcionadas bajo el régimen de gratuidad no son suficientes para cubrir los costos de educar a los estudiantes y temen que pueda dejar fuera a los estudiantes de bajos ingresos y presionar a aquellos que se inscriben en instituciones de menor calidad (Kershaw, 2019).



1. A partir de 2020, la gratuidad cubre los costos de matrícula en las universidades participantes para aquellos estudiantes situados en el 60% inferior de la distribución de ingresos. Los estudiantes no están obligados a cumplir con ninguna puntuación mínima en los exámenes, como sucedía en las subvenciones y becas emitidas por el Gobierno que reemplazó la gratuidad. El programa no cubre los gastos de costo de vida.

Se necesita una reforma urgente, pero los silos, la burocracia y la falta de visión estratégica conspiran contra ella

Resolver los problemas de habilidades, acceso y asequibilidad en la educación superior requiere de una reforma audaz. No bastará con ampliar la cobertura en función de la oferta actual o, simplemente, crear más opciones de financiación. Existe una necesidad urgente de contar con iniciativas mejor diseñadas que involucren al sector privado, al tiempo que crean incentivos para que las escuelas y los estudiantes consigan buenos resultados.

Dado que el entorno laboral cambia rápidamente, preparar a los estudiantes con una base más amplia de habilidades y estudios interdisciplinarios les proporcionaría una mayor adaptabilidad a las necesidades de los empleadores en los años futuros. Sin embargo, la mayoría de las instituciones se adhieren a programas de grado con un enfoque restringido y una disciplina específica. La mayoría de las facultades y universidades están “compartimentadas” a lo largo de ejes disciplinares, con profesores de diferentes materias que interaccionan poco y en las que los estudiantes toman la mayoría de los cursos exclusivamente dentro de su especialidad. Incluso cuando hay estudiantes de distintas disciplinas, falta la coordinación necesaria entre los diferentes departamentos; o faltan profesores para garantizar que se desarrollen las habilidades fundacionales; o que esas complementariedades se identifiquen en los cursos. La especialización temprana agrava el problema. Con frecuencia, se pide a los estudiantes que tomen una decisión vital en el momento de hacer su inscripción, cuando pueden estar mal informados sobre el potencial de los diferentes recorridos académicos, y antes de que tengan la oportunidad de explorar sus intereses.

Los sistemas de acreditación también tienen un papel que desempeñar (UNESCO-IESALC, 2019)². Contribuyen a preservar la educación superior tradicional y obstaculizan la actualización de los currículos. Esto incluye la acreditación de programas por parte de organizaciones profesionales y reguladores gubernamentales, que otorgan aprobaciones basadas en estándares diseñados para promover la constancia en lugar de la innovación o la mejora (OCDE, 2013; OCDE, 2018; OCDE 2019). En lugar de una revisión burocrática de los recursos y los procesos de enseñanza, la acreditación debería centrarse en la rendición de cuentas por resultados de aprendizaje y en el éxito de los estudiantes. Algunos países otorgan acreditación permanente a programas (p. ej., Costa Rica, Bahamas, Honduras, Paraguay y Uruguay) e instituciones (p. ej., México y Venezuela) sobre la base de procesos rigurosos, contribuciones y aceptaciones, en lugar de basarse en productos y resultados (Ferreira et al, 2018). Esto significa que las instituciones con un historial deficiente en términos retención de estudiantes, tiempo que se y tarda en obtener un título y resultados laborales al graduarse, permanecen acreditadas, mientras que nuevos modelos prometedores encuentran obstáculos para obtener la aprobación, porque innovan en lugar de persistir con las estructuras curriculares tradicionales. A este desajuste se suma la división tradicional de responsabilidades en materia de formación entre los ministerios de Trabajo y Educación, impidiendo acuerdos más flexibles que integren a las instituciones de educación superior y los empleadores.

Desafortunadamente, el sistema de educación superior carece de mecanismos confiables de coordinación y articulación. Debido a la gran competencia que existe para mantener los ingresos que provienen de las matrículas estudiantiles, las universidades tienen pocos incentivos para colaborar entre sí en la promoción de cambios y reformas sustanciales. Sin una visión estratégica

2. En ALC ha habido esfuerzos continuos para facilitar el reconocimiento de los títulos de educación superior en todos los países y para interconectar los sistemas de acreditación. Es el caso de la Convención Regional sobre el Reconocimiento de Estudios, Diplomas y Títulos en Educación Superior en América Latina y el Caribe 2019 (UNESCO-IESALC).

y un liderazgo, el sistema no cambiará por sí solo. Por tanto, la responsabilidad del cambio y la innovación no debe recaer únicamente en las instituciones existentes. Al contrario, es bastante improbable que las instituciones de educación superior se reformen a sí mismas y al sistema con sus tradiciones, intereses y sistemas de gobierno.

Se necesitan modelos de prestación innovadores para mejorar la adquisición de habilidades y la empleabilidad juvenil

Las empresas latinoamericanas están abiertas a asumir un papel activo en la educación. El 43% de los consultados en los Enterprise Surveys del Banco Mundial informaron de que, actualmente, ofrecen capacitación formal a sus empleados para disminuir la brecha de habilidades (Banco Mundial, 2020b). Esto puede hacerse de muchas formas. En un extremo, las empresas optaron por hacer todo de forma interna y desarrollaron universidades corporativas para ofrecer formación continua a sus empleados. Por lo general, estos programas no ofrecen títulos oficiales y no están acreditados. En el otro extremo del espectro, las empresas contribuyen a la inscripción como parte de una estrategia de retención e incentivo al desempeño, con poca o ninguna inferencia en el título o plan de estudios (educación como beneficio).

Consideramos que podemos atender mejor las necesidades tanto de los estudiantes como de los empleadores a través de un camino alternativo: la alianza de instituciones educativas con las empresas. Al asociarse con instituciones educativas, las empresas podrían movilizar aún más los recursos que los empleadores dedican a la capacitación formal en forma de dinero, tiempo y personas. Estas alianzas pueden crear programas que estén mejor alineados con la demanda de los empleadores, capacitar mejor a los estudiantes y reducir el costo general de la educación superior.

En las siguientes secciones, exploramos un modelo de colaboración entre proveedores de educación superior y empleadores, diseñado para superar los desafíos descritos hasta ahora. En este modelo cooperativo, los estudiantes obtienen una licenciatura en tres años, mientras que trabajan a tiempo parcial durante su segundo y tercer año. Este modelo proporciona a los estudiantes las habilidades y los conocimientos fundacionales necesarios para convertirse en pensadores abiertos e interdisciplinarios, al tiempo que les brinda una valiosa experiencia laboral por la que obtienen créditos académicos mientras obtienen su título. Usando un enfoque combinado que integra cursos sincrónicos virtuales con aprendizaje experiencial en persona, el enfoque proporciona un modelo educativo escalable. Este modelo se basa en el plan de estudios, la pedagogía y la plataforma de impartición que utilizamos en Minerva. Las limitaciones económicas se abordan subsidiando parcialmente los títulos de los estudiantes por parte de los empleadores, que se benefician contratando fácilmente a trabajadores que pueden solventar sus carencias más importantes de recursos humanos y reciben valiosas contribuciones de esos empleados a medida que estos aprenden.

2. Características de una solución

¿Qué características debería tener un mejor sistema de educación universitaria?

En primer lugar, el sistema debe diseñarse para lograr las metas educativas que se propone para los estudiantes. Demasiadas instituciones de educación superior parecen servir a los intereses de otras partes involucradas (por ejemplo, donantes, administradores, profesores o gobiernos), mientras que no logran mejorar el rendimiento educativo de los estudiantes (Arum, 2011). En los Estados Unidos, los grandes gastos en edificios, programas deportivos e investigación de apoyo hacen poco para promover el aprendizaje de los estudiantes. En ALC, la investigación permanece concentrada en un número selecto de universidades, en su mayoría públicas (Balán, 2012). Sin embargo, los proveedores privados presentan altos gastos en marketing y divulgación. En Kroton, el conglomerado de educación superior más grande de América Latina con 840.000 estudiantes matriculados, los gastos de ventas y marketing equivalen al 40% del costo de provisión de bienes y servicios, que incluyen gastos en profesorado, personal de operaciones y alquiler (Cogna, 2020).

En segundo lugar, el sistema debe diseñarse para cumplir con los objetivos económicos de los estudiantes, los empleadores y la sociedad en general. Una fuerza laboral altamente calificada es un motor de rendimiento económico, pero existen amplias diferencias en la capacidad de las instituciones educativas superiores para incentivar las habilidades esenciales en sus estudiantes. Específicamente, las universidades deberían ser evaluadas, entre otras cosas, por el valor económico creado por sus graduados, lo que puede medirse en términos de resultados laborales y ganancias promedio.



Desarrollar las herramientas cognitivas adecuadas para la preparación para el empleo

Los estudiantes deben terminar su educación universitaria dotados de las herramientas cognitivas necesarias para analizar problemas complejos y saber aprender lo que aún no saben para resolver esos problemas. Una formación profesional limitada solo puede preparar a los estudiantes para su próximo trabajo. Pero con el tiempo, los trabajos y las industrias que ahora existen cambiarán. Esto significa que los estudiantes deben desarrollar un conjunto de herramientas cognitivas que sean amplias, interdisciplinarias y transferibles a una amplia gama de áreas temáticas.

En Minerva, donde enseñamos y trabajamos, estas habilidades fundamentales se conocen como “hábitos mentales y conceptos fundacionales”. El plan de estudios de Minerva Schools en KGI fue diseñado para desarrollar un conocimiento práctico, que se define como “aquel que uno puede utilizar para adaptarse a un mundo cambiante” (Kosslyn et al, 2017, p. 19). Este conocimiento práctico está constituido por cuatro competencias básicas: pensamiento crítico, pensamiento creativo, comunicación efectiva e interacción efectiva. Estas cuatro competencias básicas involucran diferentes habilidades y hábitos y, detrás de cada una de ellas, hay un conjunto de hábitos mentales y conceptos fundacionales, cada uno de los cuales es aplicable a dos o más disciplinas, y se derivan de la investigación o las mejores prácticas en esos campos. Por ejemplo, uno de los conceptos clave que los estudiantes aprenden implica distinguir entre causalidad y correlación. Dominar este concepto es necesario para analizar inferencias, lo cual es una parte (aunque no la única) del pensamiento crítico. Estos hábitos mentales y conceptos fundacionales se introducen en un primer año de educación obligatorio, y se desarrollan en los años siguientes³.

El estudio posterior profundiza y amplía la comprensión que los estudiantes tienen de las habilidades fundamentales e interdisciplinarias, al tiempo que agrega material académico adicional a su más amplio conjunto de herramientas cognitivas. En su trabajo día a día, los estudiantes pueden desarrollar y refinar su capacidad para participar en la inferencia causal, aplicando estas habilidades en las áreas específicas de la disciplina. En Minerva Schools en KGI, estas son las áreas incluidas a las cinco facultades: Artes y Humanidades, Negocios, Ciencias Computacionales, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales.

Los estudiantes deben comprometerse con el mundo para aprender a resolver problemas aplicados

Para conectar estas herramientas cognitivas con la capacidad para resolver problemas, tanto el contenido académico como las experiencias extracurriculares deben diseñarse de modo que permita a los alumnos practicar la resolución aplicada de problemas. Por ejemplo, a los estudiantes podría encargárseles la tarea de usar el pensamiento de diseño (o design thinking en inglés) para reducir el nivel de pesticidas que se usan en la agricultura a gran escala. Esto ayuda a los estudiantes a aprender la técnica del design thinking y a aplicarla a un problema particular y manejable en el mundo real. Una experiencia extracurricular podría poner a los estudiantes a colaborar con agricultores que experimentan con métodos agrícolas que usan poco o ningún fertilizante, mientras intentan lograr rendimientos similares. Estas experiencias deben ser diseñadas por personal que esté al tanto de las habilidades y conceptos que los alumnos están estudiando en sus cursos académicos; y los miembros del profesorado pueden coordinar las tareas y otros trabajos académicos que presenten oportunidades de aprendizaje experimental para crear una oportunidad de aprendizaje integrada y cohesionada para los estudiantes.

3. Ver Apéndice I para obtener una lista completa de estos hábitos mentales y conceptos fundacionales.

Además de las herramientas cognitivas que deben introducirse en el primer año y ampliarse y profundizarse en los cursos posteriores, y de la resolución de problemas aplicada y las experiencias extracurriculares significativas, los estudiantes deben aprender a interactuar eficazmente con los demás. En casi todas las profesiones, el éxito requiere de trabajo en equipo y conocer cómo funcionan las dinámicas sociales. En el primer año, además de enseñar específicamente habilidades y conceptos fundamentales relevantes (como sesgos cognitivos, dinámicas de poder e inteligencia emocional), los estudiantes deben ponerse en situaciones que les permitan continuar desarrollando su capacidad para interactuar de manera efectiva con los demás. En las aulas, esto puede incluir discusiones en grupos pequeños, trabajos en grupo y revisión por pares. Fuera del aula, pueden hacerse actividades extracurriculares en grupos pequeños y, durante el segundo y tercer año del modelo cooperativo, una experiencia profesional rigurosa. A los estudiantes se les puede pedir cuentas de este aprendizaje experiencial a través de las opiniones y comentarios de los colaboradores y los gestores de sus colocaciones profesionales, así como del trabajo académico que los impulsa a reflexionar sobre lo que están aprendiendo a través de la aplicación de sus estudios académicos a su trabajo profesional.

La instrucción debe basarse en la ciencia del aprendizaje

Así como es importante identificar las cosas correctas que hay que enseñar a los estudiantes (conocimiento fundamental que puede aplicarse en todos los contextos para resolver problemas complejos), también es necesario encontrar la manera correcta de enseñar a los estudiantes. La ciencia del aprendizaje ha establecido algunos requisitos básicos mínimos para que los seres humanos aprendan. En primer lugar, la pedagogía del aprendizaje activo supera significativamente a las clases dictadas y otros métodos de transmisión de información pasiva a la hora de producir avances en el aprendizaje para los estudiantes (Freeman et al., 2014; Deslauriers et al., 2019).

Esto significa que las lecciones deben diseñarse de manera que el aprendizaje de los datos y las técnicas básicas tenga lugar fuera del aula, mientras que el valioso tiempo de clase compartido con otros estudiantes y el profesor puede dedicarse a utilizar y aplicar activamente el material recién aprendido. Por ejemplo, en Minerva Schools en KGI y en las de muchos de los socios del Proyecto Minerva, los estudiantes suelen disponer de una hora o dos de lectura antes de la clase y otra hora de trabajo previo para analizar o aplicar el temario tratado. Los estudiantes pueden leer un artículo sobre una teoría particular de la jurisprudencia y luego, como trabajo previo a la clase, pueden aplicar esa teoría a un caso judicial determinado. Así llegan al aula con un documento abierto (que también se presenta en clase), preparados para compartir su análisis sobre cómo el caso debe ser evaluado por los tribunales, y presentan y debaten sus análisis y los contrastan y comparan con las conclusiones alcanzadas por otros compañeros.

En segundo lugar, la práctica consciente en un nivel de dificultad deseable, seguida de una retroalimentación formativa, aumenta el aprendizaje más que la saturación de exámenes decisivos que producen pocas o ninguna oportunidad de retroalimentación y crecimiento. Esto quiere decir que a los estudiantes deben concedérseles múltiples oportunidades, espaciadas en el tiempo, para practicar y desarrollar sus habilidades, recibiendo valoraciones que los ayuden a mejorar. Esto contrasta con la práctica común de trabajar con un libro de texto, recibiendo la información solo una vez para, después, desarrollar la práctica a través de una sola prueba o trabajo final.

En tercer lugar, los estudiantes deben tener la oportunidad de transmitir el aprendizaje a través de diversos contextos. Por ejemplo, un estudiante puede aprender el fenómeno básico de la regresión a la media en un curso de estadística que implica razonamiento cuantitativo. Pero luego, se les puede pedir que recurran a la regresión a la media en un contexto diferente, como en un curso de negocios

que evalúa el desempeño del mercado de valores a lo largo del tiempo. Ser capaz de transferir el conocimiento que ya está almacenado en su memoria a largo plazo mejora su comprensión del concepto y lo hace utilizable para los diversos contextos futuros en los que se encontrarán: sin duda, sus vidas profesionales y personales requerirán de dicha transferencia de habilidades y conceptos fundamentales aprendidos.

Estos principios (y otros) pueden integrarse en el corazón de un modelo educativo cooperativo, que por definición fomenta la transferencia de conocimientos en diferentes contextos, brinda la oportunidad de retroalimentar el desempeño de los estudiantes, requiere que los estudiantes ‘hagan’ en lugar de ‘recibir’, y proporciona oportunidades de aprendizaje con la dificultad adecuada.



Usar la tecnología para propiciar aulas escalables y accesibles

Cada uno de los objetivos educativos mencionados puede lograrse, en gran medida, utilizando la enseñanza presencial en las aulas tradicionales. Sin embargo, la expansión continua (aunque desigual) del acceso a internet de alta velocidad en ALC y el precio decreciente de computadoras de calidad ofrecen nuevas oportunidades. Los maestros pueden aprovechar la tecnología para crear aulas de aprendizaje activo a escala, que son mucho más accesibles y escalables que las instalaciones presenciales.

Las aulas virtuales, incluida el aula virtual invertida desde la que enseñamos en Minerva (la plataforma de aprendizaje Minerva Forum™), brindan oportunidades para usar técnicas de aprendizaje activo a escala. Los estudiantes pueden responder encuestas, trabajar juntos en salas de grupos reducidos, responder a las indicaciones del instructor en el chat, usar emoticonos para responder a las actividades de la clase y pueden programar, calcular, componer, debatir, diseñar, analizar, evaluar y mucho más.

Dependiendo del tamaño de la institución involucrada, el plan de estudios puede diseñarse para organizar a los estudiantes según el nivel en el que están aprendiendo actualmente. Esto apunta directamente al nivel de dificultad apropiado para el estudiante, permitiéndole aprender más rápido. También permite a los educadores enfocar mejor sus actividades al no tener que enseñar en un rango inmenso de competencias.

La segunda ventaja de las aulas virtuales y activas es su capacidad para permitir que los estudiantes accedan a experiencias de aprendizaje de alta calidad desde diversos lugares geográficos sin incurrir en la carga, a veces alta, de salir de casa y pagar alojamiento y comida adicionales. Los estudiantes pueden inscribirse desde cualquier lugar siempre que tengan una computadora y una conexión a internet adecuadas, lo que significa que la mesa de la cocina o la cafetería local pueden ser un espacio apropiado para tomar clases en directo. Esto puede mejorar el acceso a la educación superior para aquellos estudiantes que, pudiendo costearse las tasas de matrícula, encontrarán prohibitivos el alojamiento y la comida asociados a los campus presenciales, o tuvieran obligaciones laborales o de cuidado que les impidieran marchar fuera para aprender presencialmente.

Las clases altamente interactivas guiadas por un instructor pueden complementarse con una preparación y una práctica rigurosas antes de la hora de clase. En la institución donde trabajamos y enseñamos, por cada hora que pasan en clase, los estudiantes pasan aproximadamente dos horas fuera preparándose o trabajando

en tareas basadas en el material de la clase. Cuando los alumnos traspasan toda la adquisición de información fuera de la hora de clase, el tiempo que pasan con su profesor se centra en aplicar, perfeccionar y desarrollar las habilidades que los estudiantes han aprendido fuera del aula.

Los estudiantes deberían graduarse con las habilidades necesarias para triunfar en el mercado laboral

Los estudiantes deben graduarse con las habilidades cognitivas, emocionales y sociales necesarias para prosperar en el mercado laboral. Como se ha señalado anteriormente, los empleadores han dado cuenta de la imposibilidad generalizada para encontrar y contratar el talento que necesitan, lo que dificulta el desempeño de sus empresas. Los estudiantes deben adquirir y perfeccionar las habilidades necesarias para triunfar rápidamente en el ámbito laboral.

Los estudiantes también deben tener altas tasas de graduación y soportar tasas de deserción más bajas que las actuales. Aunque ALC ha expandido considerablemente las matriculaciones en la educación superior, solo el 50% de los estudiantes completan sus licenciaturas (Ferreira et al., 2018).

Los empleadores deberían ser capaces de identificar rápidamente a las personas preparadas para el empleo

Los empleadores dedican tiempo y recursos a la identificación de aquellos candidatos adecuados para los puestos disponibles, así como a capacitar a las personas recién contratadas. La reforma de la educación superior debería aumentar el número de trabajadores con las habilidades y talentos pertinentes que se necesitan, al tiempo que reducen el costo y la dificultad que encuentran las empresas para identificar y capacitar a esas personas. Cuando sea posible, el empleo y el estudio se deben combinar, de modo que un estudiante aplique en su lugar de trabajo habilidades que desarrolla en el aula. Para cerrar la brecha de habilidades, es necesario crear graduados con las habilidades necesarias y hacer que estos se adapten fácilmente a los empleadores que necesitan de esas habilidades.

Los estudiantes deberían soportar una carga de deuda razonable (o las sociedades deberían afrontar desembolsos razonables para la educación superior)

Los estudiantes, sus familias y sus gobiernos deben pagar un precio razonable por la educación universitaria, acabando la escuela con una carga de deuda manejable (o insignificante) que se pueda pagar rápidamente consiguiendo un empleo bien remunerado. En aquellos países donde los estudiantes y sus familias sean los principales responsables de financiar su educación, los estudiantes deben poder graduarse sin terminar con una carga financiera excesiva por el pago de sus préstamos estudiantiles.

En los países en los que los gobiernos subvencionan en gran medida o financian por completo la educación superior, los gastos deben ser razonables para el aprendizaje generado, dado el resto de necesidades educativas urgentes que enfrentan muchos países en educación infantil, primaria y secundaria. La financiación de la educación constituye una parte cada vez mayor del gasto público, mientras que los estudiantes de ALC quedan muy por detrás de sus iguales en los países de la OCDE. Por ejemplo, en la OCDE, el 15% de los estudiantes evaluados en PISA alcanzaron niveles avanzados en matemáticas, lectura o ciencias, mientras que la cifra comparable en América Latina es del 1,5% (Bertoni et al., 2018). En realidad, para tener estudiantes que puedan aprovechar la educación superior de forma que desarrollen las habilidades que los empleadores demandan, es necesario impulsar el desempeño de los estudiantes a edades más tempranas. Si la financiación de la educación superior se lleva una parte desproporcionada de la financiación pública disponible para educación, se frena la capacidad de producir estudiantes preparados para inscribirse en una universidad.

3. Modelos de cooperación en educación universitaria

Los modelos cooperativos, que combinan el estudio académico con la experiencia laboral, tienen el potencial de combinar la consecución de un título con una experiencia laboral significativa, con el objetivo de cerrar la brecha de habilidades y establecer transiciones más fluidas entre la universidad y el trabajo. En esta sección, discutimos los orígenes y las limitaciones de los modelos cooperativos tradicionales. A continuación, presentaremos nuestra propuesta de modelo que supera las limitaciones de los modelos tradicionales.⁴

Orígenes y limitaciones del modelo cooperativo tradicional

Los modelos cooperativos no son nuevos. En Estados Unidos, el modelo fue iniciado, en 1906, por la Universidad de Cincinnati, inspirado en experiencias británicas anteriores. Aproximadamente 50 años después, la Universidad de Waterloo creó el primer, y posiblemente más conocido, programa cooperativo canadiense. Ambos eran programas de ingeniería y fueron utilizados como modelos, en muchas otras universidades, incluso de América Latina⁵, para implementar trayectorias cooperativas en sus títulos de ingeniería (Haddara et al., 2007).

La educación en ingeniería se mostró particularmente favorable al desarrollo del modelo cooperativo, en lo referente a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica y hacer frente a los nuevos avances en las necesidades industriales, ya que la disciplina tiende a requerir experiencia práctica que los empleadores pueden proporcionar. Por lo tanto, y aquí encontramos una limitación importante, los modelos cooperativos existentes, integrados en los programas de grado tradicionales, se centran principalmente en el conocimiento disciplinar y no en la enseñanza de habilidades del siglo XXI.

Actualmente existen dos modelos cooperativos. El primero alterna períodos de trabajo académico con períodos de trabajo a tiempo completo, sucesivamente, hasta el final del curso. En el segundo modelo, el estudio y el trabajo acontecen en paralelo. Ambos modelos implican diferentes formas de organizar las prácticas y analizar su valor para cada estudiante y cada organización de acogida.

Tener la posibilidad de cambiar de empleador en cada ciclo de experiencia laboral permite a los estudiantes probar trabajos e industrias de interés potencial antes de graduarse. Sin embargo, los modelos cooperativos tradicionales muestran ciertas limitaciones. Primero, la corta naturaleza de la relación laboral puede limitar la capacidad de los estudiantes para crecer en el trabajo, ya que tienen menos tiempo para adquirir habilidades y es menos probable que participen en proyectos a más corto plazo. En segundo lugar, puede hacer que la participación sea menos atractiva para los empleadores que no contratan empleados a largo plazo. La mayoría de los programas cooperativos tradicionales, simplemente, combinan programas de grado con pasantías remuneradas o no remuneradas, en lugar de crear oportunidades para una integración profunda entre el aprendizaje académico de los

4. Este modelo se basa en el modelo educativo interdisciplinario y experiencial desarrollado en la Minerva Schools en KGI, pero no se ha implementado completamente allí. La primera versión completa de este programa se ofrecerá en asociación entre el Minerva Project y el Paul Quinn College (consulte <https://pqc-edu.squarespace.com/urbanscholars>).

5. Por ejemplo, Universidade de São Paulo (desde 1989), Universidade Federal de Santa Catarina (desde 2001) y Universidade do Estado do Amazonas (desde 2003).

estudiantes y las oportunidades para la práctica aplicada en un entorno real. Finalmente, muchos programas cooperativos descuidan la educación amplia e interdisciplinar que es característica de las universidades de artes liberales, que preparan a los estudiantes en una amplia gama de habilidades para el resto de su vida laboral, personal y pública.

El modelo cooperativo propuesto y su estructura

Un modelo cooperativo alternativo combina un plan de estudios interdisciplinar, basado en las herramientas y en la mentalidad que los estudiantes necesitan para la economía del siglo XXI, con oportunidades de experiencia laboral profesional que les permiten practicar los conocimientos y habilidades que están adquiriendo.

A menudo, la educación secundaria en América Latina deja a muchos estudiantes sin preparación para la educación superior. Un programa cooperativo efectivo debe abordar las brechas en la preparación de los estudiantes antes de asistir a la universidad. Los estudiantes comienzan el programa en persona, en el campus asociado, tomando cursos preparatorios diseñados para capacitarlos y empoderarlos con herramientas fundamentales que son básicas para el éxito futuro en su educación y trabajo. La Tabla 1 describe tres cursos diseñados por Minerva para brindar esta preparación: Aprendizaje Estratégico y Crecimiento; Claridad Expresiva y Pensamiento Cuantitativo Aplicado.

Tabla 1 – Cursos básicos tomados durante el primer semestre

Aprendizaje Estratégico y Crecimiento	Este curso proporciona herramientas para que los estudiantes reflexionen, planifiquen y actúen de manera que puedan aprender nuevas habilidades y alcanzar metas de manera más efectiva. Los alumnos estudian hallazgos científicos clave relacionados con el aprendizaje y el funcionamiento ejecutivo y practican la creación de hábitos que promueven la autoconciencia, la adquisición de conocimientos, la planificación eficiente y la toma de decisiones cuidadosa. El curso se enfocará en inculcar una mentalidad de crecimiento y en desarrollar estrategias prácticas para participar en ciclos continuos de reflexión y aprendizaje.
Claridad Expresiva	Este curso se enfoca en la claridad y el estilo en la comunicación. Los estudiantes desarrollan una comprensión de por qué la buena escritura y la expresión oral son importantes y aprenden a manejar eficazmente la selección de palabras, la redacción, la estructura de las oraciones y el tono, a través de varios medios.
Pensamiento Cualitativo Aplicado	En este curso los alumnos estudian contenidos de matemáticas que son directamente aplicables a la vida diaria. Un objetivo clave del curso es que los estudiantes desarrollen la intuición sobre cómo usar las matemáticas para resolver problemas concretos en lugar de, simplemente, memorizar fórmulas o procedimientos para aprobar un examen. Los estudiantes salen de este curso con el conocimiento y la confianza necesarios para abordar problemas del mundo real utilizando herramientas y estrategias matemáticas.

Después de estos cursos, y durante los dos periodos posteriores, los estudiantes comienzan un programa intensivo de educación general. Esto introduce y sintetiza sistemáticamente casi ochenta hábitos mentales y conceptos fundamentales que Minerva ha identificado como las habilidades básicas que los estudiantes necesitan para aprender a manejarse en diferentes contextos y ámbitos. Estos resultados de aprendizaje se enseñan utilizando una gran pregunta orientada temáticamente. Por ejemplo: “¿Por qué la gente comete delitos?” o “¿Cómo alimentamos al mundo?”. Estas preguntas proporcionan contexto para aplicaciones prácticas e introducen a los estudiantes en una amplia variedad de problemas interdisciplinarios. Los cursos y los temas cubiertos en cada curso se describen en la Tabla 2.

Tabla 2 – Cursos de educación general tomados durante el segundo y tercer semestre

<p>Crítica y Comunicación (Semestre 2)</p>	<p>Desde los idiomas que hablamos hasta las imágenes que vemos, nuestro mundo está repleto de información. Para comunicarnos de manera eficaz, debemos aprender a analizar estas capas, ver cómo están organizadas y comprender cómo serán percibidas por las diferentes audiencias. Aprender a adoptar perspectivas críticas mejora nuestra capacidad para sopesar la evidencia, evaluar decisiones y elaborar argumentos persuasivos y bien fundamentados. En este curso, los estudiantes aprenden a extender los principios de la lectura atenta y la escritura cuidadosa a una amplia gama de comunicaciones escritas y multimedia.</p>
<p>Pensamiento Crítico y Pensamiento Creativo Aplicado (Semestre 2)</p>	<p>El razonamiento lógico, la resolución de problemas y el reconocimiento y mitigación de los sesgos cognitivos se encuentran entre las habilidades más fundamentales que facilitan el trabajo eficaz en cualquier área. En este curso, practicamos sistemáticamente estas habilidades, aprendiendo a aplicarlas a problemas concretos en todos los campos. Los estudiantes adquirirán una base de pensamiento crítico y creativo sobre la cual desarrollar experiencia en el conocimiento disciplinar.</p>
<p>Sistemas y Sociedad (Semestre 2)</p>	<p>Este curso se centra en la participación efectiva en los sistemas sociales. Los alumnos examinarán la interacción social a través de la lente de la teoría sobre los sistemas complejos, que proporciona un marco poderoso para comprender el comportamiento humano y la dinámica de grupo. Los estudiantes aprenden a reconocer que están integrados en muchos sistemas sociales complejos diferentes y aplican su comprensión de estos sistemas para analizar y mejorar sus interacciones sociales.</p>
<p>Intuiciones Estadísticas y Aplicaciones (Semestres 2 & 3)</p>	<p>En este curso, los estudiantes aprenden cómo usar la probabilidad y la estadística para extraer información útil de los datos, incluida la identificación de las herramientas correctas que se utilizarán para una aplicación determinada y un conjunto de suposiciones, junto con la interpretación de los resultados. Los alumnos aprenden cómo representar formalmente un problema, identificando sus variables y sus parámetros y creando luego un modelo que usa datos relevantes para abordarlo. Los estudiantes investigan el uso de estadísticas descriptivas para describir datos y consideran los usos correctos y los usos indebidos de los modelos de correlación. A esto le sigue un examen de probabilidad y distribuciones de probabilidad, centrándose en cómo usarlas para hacer inferencias sobre poblaciones a partir de muestras. Concluimos estudiando la estadística bayesiana y la inferencia como marco para pensar en los problemas y en la predicción probabilística.</p>

Obtención de
Conocimientos a
partir de Pruebas
(Semestre 3)

Los estudiantes de este curso aprenden a combinar el pensamiento creativo y crítico para aplicar cuantitativamente los métodos utilizados en las ciencias naturales y sociales. Los estudiantes aprenden a enmarcar problemas de manera efectiva, desarrollar y probar hipótesis y obtener conocimientos de la evidencia empírica. Los alumnos profundizarán en diferentes tipos de datos, comparando casos en los que la manipulación directa de los fenómenos de estudio no es posible (como estudios observacionales, estudios de caso y encuestas), y casos en los que las variables pueden manipularse en diferentes grados (como ensayos médicos controlados aleatorios y cuasi experimentales). Enfatizamos los postulados de un buen diseño de investigación, las fortalezas y limitaciones de los diferentes tipos de diseño, los métodos cuantitativos para validar los datos y la generalización de las inferencias extraídas de distintos diseños de estudio.

Interpretación,
Comunicación y
Diseño
(Semestre 3)

Para comunicarse eficazmente, uno debe ser capaz de transmitir el resultado de su pensamiento a los demás de una manera convincente y persuadirlos de que adopten puntos de vista iguales o similares. Los seres humanos organizan e interpretan lo que ven y escuchan de acuerdo con ciertos principios. Todo, desde sofisticadas formas de arte hasta los artefactos cotidianos, debe tener en cuenta estos principios para tener éxito. Conocer estos principios mejora nuestra capacidad para evaluar una amplia gama de productos, desde películas y videojuegos hasta objetos materiales. Su aplicación nos permite crear comunicaciones multimodales y multimedia de alta calidad. En este curso, los estudiantes aprenderán a interpretar y crear comunicaciones, desde ensayos escritos hasta presentaciones y trabajos artísticos, basados en los principios de la expresión y el diseño verbal y no verbal.

Sistemas y
Liderazgo
Estratégico
(Semestre 3)

Sobre la base del curso Sistemas y Sociedad, los estudiantes utilizan su conocimiento sobre la complejidad de los sistemas sociales como base para aprender herramientas para el compromiso interpersonal y grupal, incluido el desarrollo de estrategias, negociación y liderazgo. Al sintetizar el conocimiento de sistemas complejos con técnicas para influir en individuos y grupos, los estudiantes aprenden cómo interactuar de manera efectiva dentro a través de grupos y organizaciones.

Además de su trabajo académico, los estudiantes de primer año participan en un aprendizaje práctico que les proporciona orientación profesional y práctica y les ayuda a prepararse para las oportunidades laborales después del primer año. Este plan de estudios incluye temas que van desde la vestimenta profesional y la etiqueta hasta la redacción de un currículum y la preparación para una entrevista. Este programa cocurricular proporciona una aplicación real para los hábitos y conceptos aprendidos en el plan de estudios formal mientras se practica una gran variedad de habilidades necesarias para ser eficaz en diversas situaciones profesionales. Los estudiantes son evaluados a través de una combinación de autoevaluación y opiniones de profesores y mentores, y la participación y aprobación exitosa del programa es obligatoria para participar en el componente cooperativo de este.

Los estudiantes que mantienen un sólido expediente académico, así como un dominio demostrado en el programa cocurricular, son invitados a clasificar sus preferencias para las opciones de colocación, y se les emparejará con los empleadores. Las empresas no entrevistan a los estudiantes

directamente, sino que determinan los criterios de selección asignando pesos relativos a los cursos de primer año o a competencias específicas. Esos dos datos, de estudiantes y empresas, se utilizan en un algoritmo de emparejamiento para determinar la colocación del grupo. Los candidatos que no alcancen el umbral pueden continuar su educación en una trayectoria no cooperativa en la misma institución o en otra, con la transferencia completa de los créditos obtenidos.

En el segundo y tercer año, los estudiantes cooperativos comienzan un empleo a tiempo parcial con una empresa, gobierno u organización sin fines de lucro que esponsoriza su título, mientras continúan sus estudios académicos. El empleador patrocinador proporciona al estudiante un pequeño salario para ayudar a cubrir los gastos de manutención y contribuye al costo de la matrícula. Los estudiantes trabajan 20 horas por semana en un cargo apropiado a sus intereses académicos y campo de estudio.

Durante este tiempo, los alumnos continúan con su trabajo teórico, completando créditos académicos además de los créditos obtenidos como parte de su empleo en el programa. Las universidades pueden ofrecer a los estudiantes una o más asignaturas clave en las que centrarse, lo que proporciona profundidad a sus estudios. Las especialidades interdisciplinarias, que descubren a los estudiantes aún más metodologías de áreas como Negocios, Ingeniería, Psicología y Economía, les brindan un gran complemento a su trabajo profesional.

Los cursos se imparten de una manera eficiente y escalable, lo que permite que grupos de estudiantes dispersos sean instruidos por un miembro del profesorado de forma remota o en el campus. Durante el primer semestre de su segundo año, los estudiantes realizan un seminario para compartir y reflexionar sobre los vínculos entre sus estudios y su práctica laboral, y terminan su grado completando un proyecto final que sintetiza sus estudios académicos con el trabajo profesional que han desarrollado a través de su experiencia cooperativa.

El modelo cooperativo integrado está estructurado a lo largo de tres años, y es de carácter anual. Es decir, los estudiantes se matriculan en tres períodos de catorce semanas por año, con periodos de descanso de entre dos y cuatro semanas entre cada período. Los créditos obtenidos por el trabajo académico relacionado con sus colocaciones profesionales, así como la naturaleza anual del programa, permite a los estudiantes completar los créditos necesarios para finalizar su titulación en tres años, consiguiendo la misma cantidad de créditos que en un programa de estudio de cuatro años.



4. Los beneficios y desafíos de implementar un modelo cooperativo en ALC

La importancia de crear programas de educación y formación de calidad para los jóvenes, que les ayuden en la transición hacia un empleo decente está reconocida en varias metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁶, una llamada a la acción para todos los países. En América Latina, el modelo de educación cooperativa podría proporcionar beneficios significativos a empleadores, instituciones de educación superior y estudiantes. Estos beneficios se describen detalladamente en esta sección en la que también incluimos algunos desafíos clave asociados con su implementación.

Beneficios para los empleadores: acceso a una cartera de talento con costes de contratación más bajos

Las empresas gastan una cantidad significativa de dinero en la contratación de nuevos empleados. El empleador estadounidense medio gasta alrededor de \$4.000 (SHRM, 2016) y 24 días para contratar a un nuevo trabajador. El tiempo de contratación es mayor en Brasil y México: 40 y 31 días, respectivamente (Glassdoor, 2017). La adquisición de talento es más que el costo por contratación: equivocarse al contratar también tiene costos asociados.

En América Latina, los costos de adquisición de talento son lo suficientemente importantes como para que Revelo, una empresa emergente de tecnología en recursos humanos, construyera un modelo de negocio para proporcionar candidatos adecuados a las empresas. Revelo selecciona y entrevista a los candidatos a cambio de unos honorarios equivalentes a dos salarios mensuales del puesto conseguido si la contratación se lleva a cabo (Revelo, n.d.)⁷.

El beneficio de la cooperación propuesta para los empleadores se basa en el mismo principio. Las empresas externalizan el emparejamiento hacia el proveedor de educación, y les proporcionan criterios y habilidades específicas que son utilizados para encontrar a los estudiantes adecuados entre el grupo de estudiantes de segundo año. Los intereses de la cooperativa y del reclutador están completamente alineados: la cooperativa es responsable de garantizar la alta calidad de los estudiantes y su preparación profesional. De lo contrario, la continuidad de la asociación se ve amenazada.

Debido a la naturaleza y al valor del primer año del programa, los estudiantes empleados están preparados para pensar de manera crítica, colaborar y desarrollar soluciones innovadoras a los desafíos, y pueden agregar valor desde el primer día de su empleo. Después de la colocación, el empleador paga los costos de matrícula del estudiante patrocinado durante su segundo y tercer año, lo que puede interpretarse como una “tarifa de éxito”, así como una inversión en capacitación

6. Vea más detalles en el Apéndice 6.

7. Las empresas y los candidatos no pagan por participar. Revelo tiene un proceso de filtrado selectivo que admite solo a alrededor del 5% de los posibles candidatos en la plataforma. Las empresas pagan una “tarifa de éxito” si se concluye la contratación, con una garantía de 90 días durante los cuales, si el empleado es despedido, la empresa puede retener el crédito para una nueva contratación. Revelo se enfoca en carreras como Administración de Empresas, Inteligencia Empresarial, Diseño, Finanzas, Tecnologías de la Información, Marketing y Programación (Revelo, n.d.) (ver: <https://revelo.zendesk.com/>).

adicional. El estudiante no es visto como mano de obra barata en prácticas, sino como un nuevo empleado en el que la empresa desea invertir y al que desea retener. Una vez que se hayan graduado, los empleadores tienen la oportunidad de contratar en puestos a tiempo completo a estudiantes que ya tienen dos años de experiencia en la empresa y una función laboral.

Algunos países de América Latina tienen medidas para promover la contratación de trabajadores jóvenes sin experiencia previa mediante el otorgamiento de subsidios para salarios, contribuciones a la seguridad social o exenciones fiscales. Algunos ejemplos de estas iniciativas son el Subsidio de Empleo Joven, de Chile; la Ley de Fomento al Primer Empleo, de México; la Ley de Empleo Juvenil, de Uruguay, y la Ley de Aprendizaje, de Brasil. Estas políticas se sumarían a los beneficios para los empleadores en esos países.

En última instancia, el costo para los empleadores no es sustancialmente más alto que los costos ya pagados por la mano de obra de nivel básico, pero el beneficio es considerablemente mayor. Les permite acceder, a un bajo costo, a una cartera de empleados bien formados que han sido capacitados en disciplinas que los preparan para trabajos importantes y que también han aprendido las habilidades sociales necesarias para estar listos en el momento de acceder al empleo. También permite a los empleadores alentar a los empleados a integrar sus experiencias laborales en su programa de estudios.



Beneficios para las instituciones de educación superior: atracción, retención y utilización de activos

La apertura de nuevos programas juega un papel fundamental en la expansión de las opciones de los estudiantes, así como en el atractivo de las instituciones de educación superior. Contar con programas diversos para los estudiantes puede impulsar el interés de estos y, en un mercado altamente competitivo, el modelo cooperativo puede ser un factor diferenciador. Las relaciones desarrolladas con los empleadores patrocinadores de la cooperativa también podrían repercutir en la colocación de aquellos estudiantes que provienen de programas no cooperativos.

Otra ventaja clave para las universidades es que obtienen una mejor utilización de las instalaciones del campus, dada la naturaleza anual del programa cooperativo. Con la impartición online de las clases de segundo y tercer año, puede avalarse un aumento de matriculaciones sin necesidad de emplear nuevos edificios.

Por último, el modelo cooperativo puede contrarrestar un problema importante al que se enfrentan las instituciones privadas de educación superior: la retención. Dado que muchos estudiantes abandonan sus estudios al no poder permitírselos, un modelo más sostenible para los estudiantes también significaría mayores tasas de retención y una fuente de ingresos más predecible para los proveedores de educación.

Los socios universitarios ideales para implementar este modelo cooperativo, y preparar mejor a los estudiantes para su futuro profesional, son aquellos que están bajo presión de sus circunscripciones, incluidos estudiantes, profesores, empleadores, gobierno. Aquellas universidades en las que una gran parte del alumnado ya trabaja a tiempo parcial pueden identificar beneficios más inmediatos.

Beneficios para los estudiantes: caminos de la universidad al trabajo

Los estudiantes obtendrán beneficios significativos de este programa, que ofrece una licenciatura, una experiencia laboral importante y capacitación sistemática en habilidades y conocimientos prácticos que les permitirán adaptarse cuando sus funciones laborales continúen evolucionando a medida que el mundo cambia.

Financieramente, el modelo cooperativo es muy atractivo para los estudiantes. Dado que los empleadores financian su matrícula durante el segundo y el tercer año, los estudiantes solo tienen que pagar el primer año de su licenciatura. Los tradicionales préstamos estudiantiles y la ayuda financiera proporcionada o respaldada por el gobierno son opciones naturales en los países donde están disponibles.

Otra opción prometedora implica asociaciones con proveedores privados de préstamos condicionados a los ingresos (ICL), que vinculan los reembolsos a los ingresos de los graduados. Debido a que los deudores no tienen que pagar cuando obtienen malos resultados financieros, posee características similares a las de un sistema de seguro para estudiantes. Originado en Australia, este modelo ya está presente en algunos países de ALC⁸. En algunos acuerdos, los proveedores educativos comparten el riesgo con los prestamistas y son responsables de los resultados de los estudiantes, una opción que podría explorarse.

Probablemente, el mayor beneficio para los estudiantes es la clara vía de acceso al empleo que proporciona después de la graduación. Al graduarse, los estudiantes ya han acumulado dos años de experiencia laboral dentro de la organización patrocinadora y han desarrollado un proyecto final relacionado con ello. Esto proporciona a los alumnos la oportunidad de mostrar su trabajo y de iniciar exitosamente sus carreras profesionales, en forma de una nueva contratación en la empresa en la que habían estado trabajando o de un nuevo puesto basado en su amplia experiencia laboral (comparada con otros estudiantes en situación similar).

Al final del primer año, únicamente los estudiantes que alcanzan ciertos umbrales de desempeño continúan en el programa cooperativo y son colocados en un empleo. No obstante, los candidatos que no cumplan con las condiciones tendrán la opción de continuar sus estudios durante un

8. Creado en 1989, el Plan de Contribución para la Educación Superior de Australia (HECS, por sus siglas en inglés) hace que los graduados solo paguen su educación universitaria cuando alcanzan un salario mínimo, y se les cobra progresivamente entre el 4 y el 8% de sus ingresos. En América Latina, el proveedor con fines de lucro Lumni ofrece ICL en Colombia, Perú, México y Chile desde 2002 (para obtener más información, consulte: www.lumni.net).

semestre adicional para obtener una diplomatura (Associate Degree), o durante más tiempo para obtener un título de licenciatura tradicional de la misma u otra institución. El tiempo y la matrícula invertidos no se pierden, ya que todos los créditos son totalmente transferibles.



Principales desafíos relacionados con la equidad, la escala mínima de eficiencia y la regulación

Para asegurar que el modelo cooperativo sea equitativo e inclusivo, tanto la institución educativa como los empleadores participantes deben actuar proactivamente para contrarrestar las desigualdades sociales y económicas preexistentes, poniéndolo más fácil para que determinados estudiantes se beneficien del programa. En primer lugar, el programa debe abordar activamente, en los grupos iniciales, las desigualdades existentes en lo que se refiere a preparación para el trabajo, incluyendo una programación extracurricular que proporcione a los estudiantes habilidades relevantes en gestión de proyectos, comunicación profesional y relaciones interpersonales para que su primer año en el trabajo sea un éxito.

En segundo lugar, si se utiliza una tecnología escalable (como el Foro Minerva) para impartir clases virtuales en una amplia región geográfica (es decir, más allá de las paredes del campus físico), la institución debe asegurarse de que los estudiantes tengan computadoras adecuadas y conectividad a internet para participar en el aula virtual de una forma satisfactoria. Los administradores proactivos pueden afrontar este desafío. Por ejemplo, algunas acciones necesarias para garantizar que los estudiantes no están en desventaja debido a su ubicación geográfica o la disponibilidad de tecnología podrían ser incluir en las tarifas de los estudiantes el compromiso de proporcionarles una computadora nueva que se pueda pagar a lo largo del tiempo mediante las tarifas vigentes; o trabajar con los ellos, al final de su primer año, para identificar lugares adecuados desde los cuales tomar clases durante su segundo y tercer año, mientras participan en el aprendizaje virtual; o proporcionarles financiación especial para aumentar la velocidad de internet en su segundo y tercer año.

La inversión inicial y los costos necesarios para establecer e iniciar un modelo cooperativo puede desalentar a algunas instituciones de educación superior. Pero esta resistencia demostraría cortedad de miras. Si bien es cierto que el establecimiento del programa implica costos iniciales (en el diseño del plan de estudios, la concesión de licencias de software, dotación de personal para la dirección de programas, personal de admisiones, marketing y más), estos costos deberían amortizarse fácilmente a través de un nuevo flujo de estudiantes (y, si hay suerte, uno que haga un uso más eficiente de los recursos financieros con menor volatilidad debido a un menor número de abandonos).

De igual modo, y para que sea económicamente eficiente, el programa cooperativo debe atraer a un número suficiente de estudiantes en los primeros años. Si atrae a pocos estudiantes, los costos fijos asociados con el establecimiento del programa no serán cubiertos por los nuevos ingresos por matrícula. Es necesario atraer eficazmente clases iniciales suficientemente grandes, tanto para cubrir los costos de establecimiento del programa como para mantener vínculos con los empleadores, cuya participación solo valdrá la pena si pueden tener una cartera suficiente de nuevos empleados.

De la misma manera que uno debe establecer una clase suficientemente grande de estudiantes, también debe comenzar con un grupo grande y diverso de empleadores dispuestos a comprometerse con los estudiantes cooperativos. Para que el emparejamiento al final del primer año sea relevante, debe haber un conjunto de puestos lo suficientemente amplio y variado como para que los estudiantes encuentren un trabajo que puedan hacer y los empleadores consigan a los empleados adecuados dentro del grupo de estudiantes disponibles.

El éxito del programa cooperativo, también, requiere de una reglamentación gubernamental adecuada. Los regímenes de acreditación, inicialmente diseñados para garantizar la integridad de los títulos académicos, se han convertido en muchas jurisdicciones en una barrera para la innovación, entre otras razones porque, hasta que se demuestra su éxito, los nuevos participantes o los nuevos programas tienen problemas para obtener la acreditación. Muchos regímenes de acreditación existentes hacen que sea muy riesgoso, tanto para los estudiantes como para la institución, proceder sin el “sello” institucional. Los gobiernos que quieran ayudar a cerrar la brecha de habilidades, reducir el tiempo hasta la graduación y las tasas de deserción asociadas, así como a aliviar la carga de deuda de los estudiantes, deben actuar para garantizar que los títulos otorgados a través del modelo cooperativo reciben el reconocimiento oficial. En Minerva Schools en KGI, nos asociamos con una institución, el Keck Graduate Institute, que ya tenía acreditación y visión de futuro para anticipar el valor de una nueva institución educativa construida desde cero utilizando tecnología escalable y un plan de estudios diseñado basándose en la ciencia de la enseñanza y el aprendizaje.

Los últimos obstáculos son la inercia institucional generalizada y la resistencia al cambio que está presente de manera amplia, aunque no universal, en la educación superior. En muchos sentidos, las universidades han sido más lentas que sus equivalentes en los niveles inferiores de la educación, a la hora de cambiar los métodos de enseñanza para responder a los hallazgos en la ciencia del aprendizaje. Es poco probable encontrar largas ponencias en PowerPoint en educación primaria, porque los estudiantes se desconectarían rápidamente. Aún así, de alguna manera, estas ideas obsoletas sobre la enseñanza y el aprendizaje aún persisten en la educación superior. El modelo cooperativo descrito anteriormente, que aprovecha la nueva tecnología y desarrolla habilidades interdisciplinarias que deberían preparar a los estudiantes para la amplia variedad de trabajos que probablemente realizarán después de graduarse, requiere de un pensamiento audaz que desafíe los paradigmas establecidos y que, de hecho, puede desafiar a las circunscripciones existentes.

5. Consideraciones finales

Existe un desajuste entre las habilidades que buscan los empleadores y las habilidades que poseen los solicitantes de empleo. Cerrar esta brecha es fundamental para lograr un crecimiento inclusivo en América Latina. Las instituciones de educación superior deben actualizar sus planes de estudios y sus métodos de enseñanza para preparar mejor a sus estudiantes ante un mundo complejo y cambiante. Y los sistemas de educación superior deben mejorar su eficacia para hacerse más equitativos y asequibles, dados los limitados recursos públicos.

Hemos investigado un modelo de colaboración entre proveedores de educación superior y empleadores, diseñado para superar estos desafíos. Al combinar la búsqueda de un título con una experiencia laboral relevante, el modelo cooperativo anteriormente descrito ofrece a los estudiantes vías de conexión entre la universidad y el trabajo, brindándoles las habilidades fundamentales y los conocimientos necesarios para convertirse en pensadores abiertos e interdisciplinarios. Los gastos de matrícula sufragados por los empleadores pueden hacer más accesibles las oportunidades para los estudiantes, mientras que los empleadores se benefician del acceso a una cartera de talentos con bajos costos de contratación.

Si bien este enfoque no es una panacea, ni creemos que haya un solo modelo para reformar la educación superior y cerrar la brecha de habilidades, el enfoque aquí analizado tiene la ventaja de alinear los intereses de estudiantes, universidades y empleadores. Al eliminar las ineficiencias, como el desajuste entre el conocimiento y las habilidades que los estudiantes obtienen en la universidad y los que se necesitan para los trabajos del siglo XXI, así como el alto costo de identificar y reclutar talentos, el modelo cooperativo de Minerva puede traer mejoras muy necesarias a la universidad y a la cartera de empleos.

Referencias

- Aedo, C., & Walker, I.** (2012). Skills for the 21st century in Latin America and the Caribbean. Banco Mundial. <http://hdl.handle.net/10986/2236>
- Arum, R.,** (2011). Academically Adrift : Limited Learning on College Campuses. University of Chicago Press.
- Balán, J.** (2012). Research Universities in Latin America: The Challenges of Growth and Institutional Diversity. *Social Research: An International Quarterly*, 79(3), 741-770. <https://www.muse.jhu.edu/article/528192>
- Bertoni, E. I., Elacqua, G., Marotta, L., Martínez, M., Soares, S., Santos, H., & Vegas, E.** (2018). School Finance in Latin America: A Conceptual Framework and a Review of Policies. IDB-TN-01503; IDB Technical Nota Técnica BID. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0001306>
- Bos, M. S.; Viteri, A.; Zoido, P..** (2019). PISA 2018 en América Latina: ¿Cómo nos fue en lectura?. IDB, CIMA. Nota #18. <http://dx.doi.org/10.18235/0002039>
- Busso, M., Bassi, M., Urzúa, S., Vargas, J.,** (2012). Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina. Publicaciones BID, Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/en/disconnected-skills-education-and-employment-latin-america>
- Busso, M., Muñoz, J. S., & Montaña, S.,** (2020). Unbundling Returns to Degrees and Skills: Evidence from Postsecondary Education in Colombia. IDB-WP-1089; ISerie Documentos de Trabajo BID. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0002121>
- Cavallo, E., Powell, A..** (2018). A mandate to growth: 2018 Latin American and Caribbean Macroeconomic Report. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/11319/8805>
- Cogna. (2020).** 2019 Annual Report & Financial Statements. Retrieved June 2020. <http://ri.cogna.com.br/en/servicos/spreadsheets/>
- Deslauriers, L., McCarty, L.S., Miller, K., Callaghan, K., Kestlin, G.,** (2019). Measuring actual learning versus feeling of learning in response to being actively engaged in the classroom, *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)* Sep 2019, 116 (39) 19251-19257; <https://doi.org/10.1073/pnas.1821936116>
- Ferreira, M. M., Avitabile, C., Botero Álvarez, J., Haimovich Paz, F., & Urzúa, S.,** (2018). Momento decisivo: La educación superior en América Latina y el Caribe. Banco Mundial. <http://hdl.handle.net/10986/26489>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).** (2020). A third of youth surveyed globally by UNICEF say their education is not preparing them with the skills to get jobs [Comunicado de Prensa]. <https://www.unicef.org/press-releases/third-youth-surveyed-globally-unicef-say-their-education-not-preparing-them-skills>
- Freeman, S., Eddy, S., McDonough, M., Smith, M.K., Okoroafor, N., Jordt, H., & Wenderoth, M.,** (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)* June 10, 2014 111 (23) 8410-8415; <https://doi.org/10.1073/pnas.131903011>
- Chamberlain, A.** (2017, 9 de agosto). How Long Does it Take to Hire? Glassdoor Economic Research. <https://www.glassdoor.com/research/time-to-hire-in-25-countries/>
- Haddara, M. & Skanes, H.** (2007). A reflection on cooperative education: From experience to experiential learning. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*. Vol. 8, no. 1. p. 67-76.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP).** (2019). Sinopse Estatística da Educação Superior 2018. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Inep. <http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>
- Kershaw, A.** (Marzo, 2019). Students save on fees, but Chile's universities struggle. BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-47525165>
- Kosslyn, S. M., Nelson, B. & Kerrey, B.** (2017). Building the intentional university: Minerva and the future of higher education. Cambridge: The MIT Press. muse.jhu.edu/book/56302
- Lustig, N., Lopez-Calva, L. F., Ortiz-Juarez, E. & Monga, C.** (2016). Deconstructing the decline in inequality in Latin America. En K. Basu & J. E. Stiglitz (Eds.), *Inequality and growth: patterns and policy: Volume II: Regions and Regularities* (pp. 212-247). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137554598_7
- Mourshed, M., Farrell, D. & Barton, D.** (2012). Education to employment: Designing a system that works. McKinsey Center for Government. <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/education-to-employment-designing-a-system-that-works>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** (2013). Evaluación de políticas nacionales de educación: El aseguramiento de la calidad en la educación superior en Chile 2013, Evaluación de políticas nacionales de educación, Publicaciones OCDE. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264191693-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** (2018). Rethinking quality assurance for higher education in Brazil, Evaluación de políticas nacionales de educación, Publicaciones OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264309050-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** (2019). El futuro de la educación superior en México: Fortalecimiento de la calidad y la equidad, Evaluación de políticas nacionales de educación. Publicaciones OCDE. <https://doi.org/10.1787/005689e0-es>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Global employment trends for youth 2020: Technology and the future of jobs. Global Employment Trends Reports, OIT, Departamento de Análisis Económico y Mercados Laborales. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_737648

Revelo, (n.d.). FAQ for Companies. Página web. <https://revelo.zendesk.com/hc/pt-br/sections/205405107-Perguntas-frequentes>

Rodríguez, J., Urzúa, S. & Reyes, L. (2016). Heterogeneous economic returns to post-secondary degrees: Evidence from Chile. *Journal of Human Resources*, 51(2), 416–460.

Rodríguez, C., Zhao, J. & Ferguson, S. J. (2016). Co-op participation of college and bachelor's graduates statistics Canada. *Insights on Canadian Society*, Catalogue no. 75-006-X. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2016001/article/14692-eng.htm>

Society for Human Resource Management. (2016). Human capital benchmarking report. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Human-Capital-Report.pdf>

Conjuntos de datos

Banco Mundial (2020a). Percentage of enrolment in tertiary education in private institutions (%) (SE.TER.PRIV.ZS); Enrolment in tertiary education, all programmes, both sexes (number) (SE.TER.ENRL); Gross enrolment ratio, tertiary, both sexes (%) (SE.TER.ENRR)" in Education Statistics Database. Banco Mundial. <http://datatopics.worldbank.org/education/>

Banco Mundial (2020b). Percent of firms offering formal training (wk1); Percent of firms identifying an inadequately educated workforce as a major constraint (wk10). Enterprise Surveys. Banco Mundial. <http://www.enterprisesurveys.org>

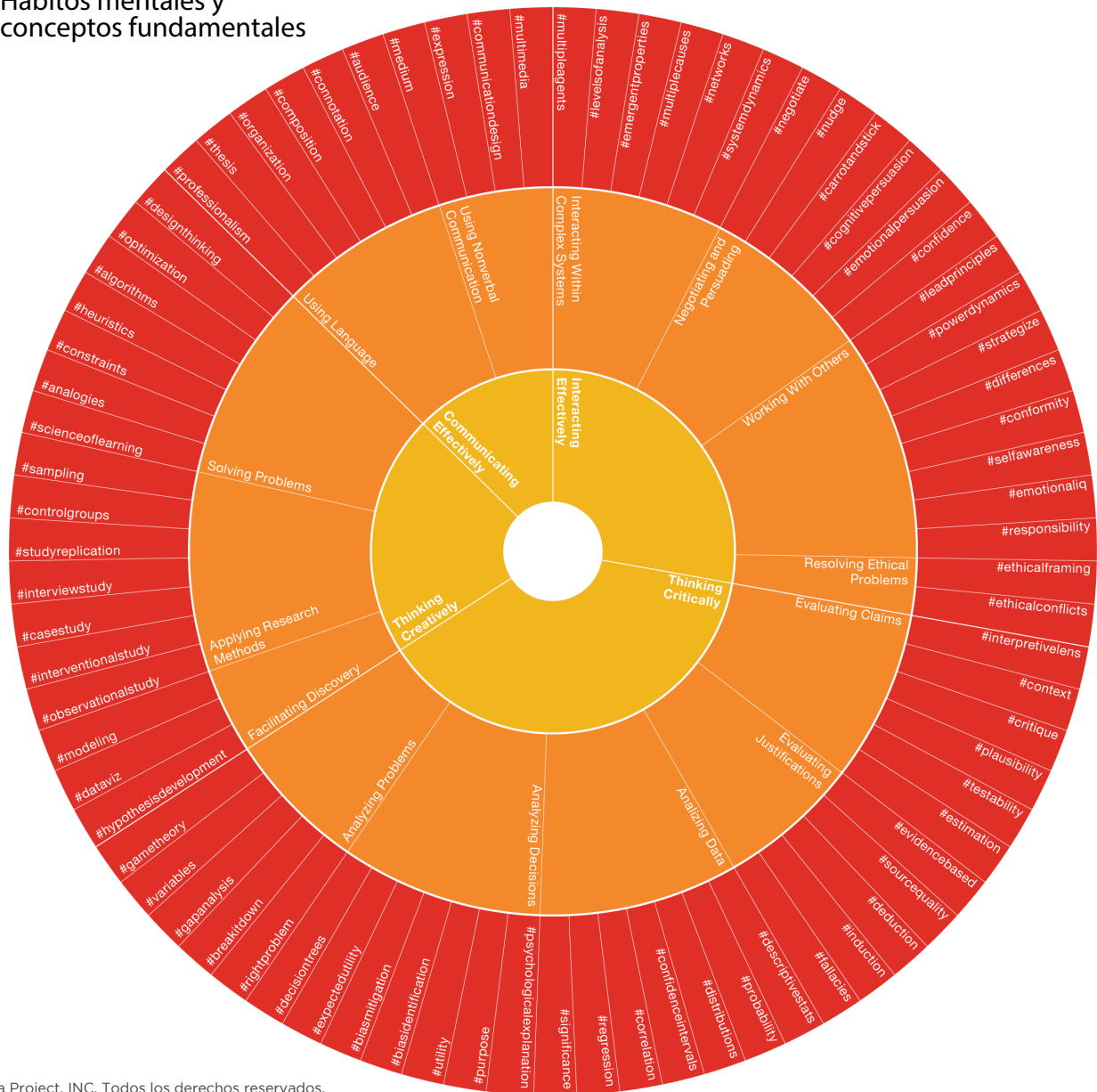
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018), Table C5.1 - Estimated annual average tuition fees charged by tertiary educational institutions (2015/16): In equivalent USD converted using PPPs, by type of institutions and degree structure, based on full-time students", en *Financial Resources Invested In Education*, Publicaciones OCDE. <https://doi.org/10.1787/eag-2018-table157-en>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). proficiency, by educational attainment: A. Mean literacy proficiency scores, by educational attainment (adults aged 25-65) B. Difference in mean literacy score between low- and high-educated adults (adults aged 25-65), en *Skills Matter: Additional Results from the Survey of Adult Skills*, OECD Skills Studies, Publicaciones OCDE. <https://doi.org/10.1787/515c39f8-en>

Apéndice I -

Minerva: hábitos mentales y conceptos fundamentales (HCs)

Hábitos mentales y
conceptos fundamentales



2020 Minerva Project, INC. Todos los derechos reservados.

Apéndice II –

El modelo cooperativo de Minerva & Objetivos de Desarrollo de la ONU

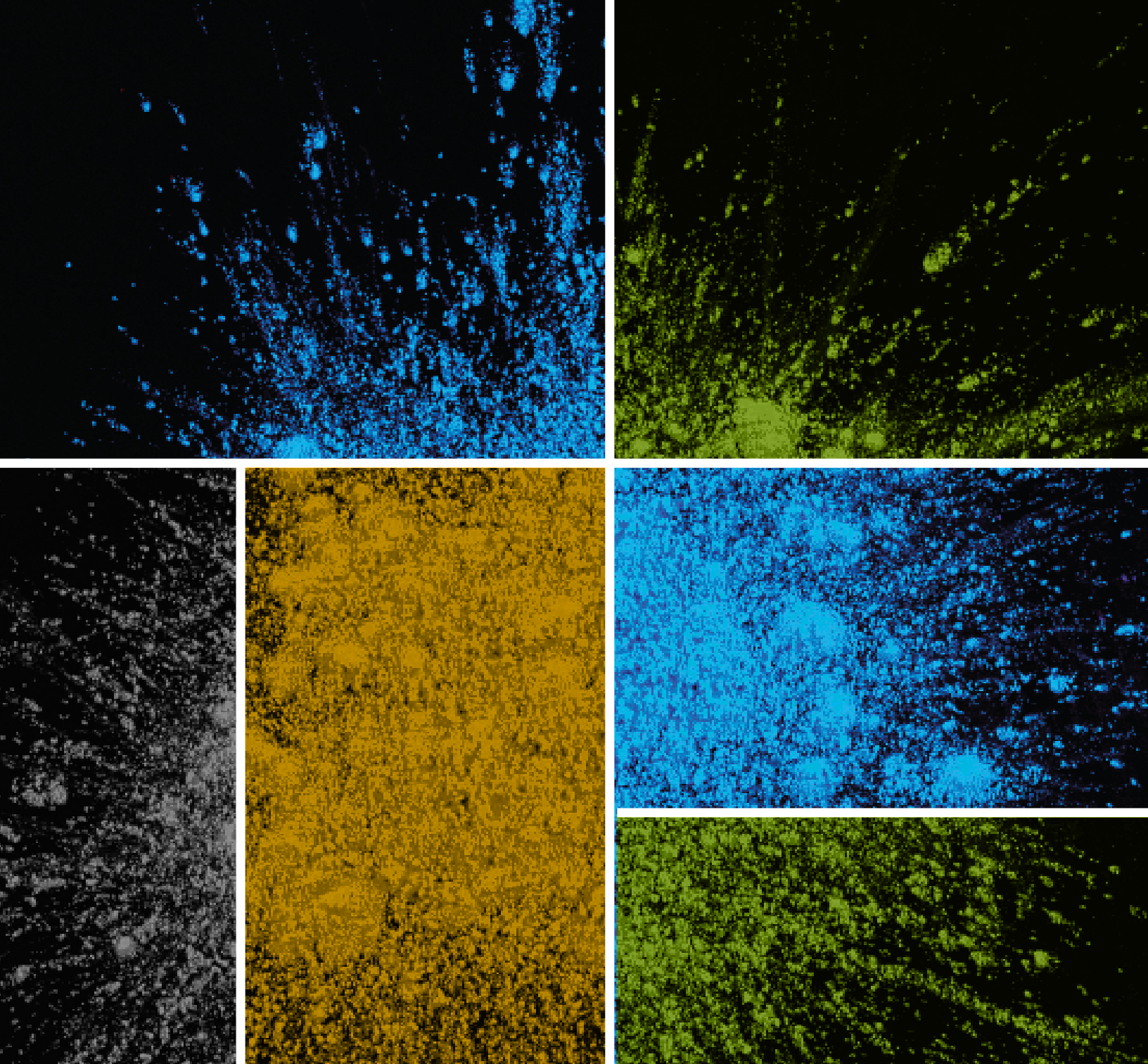
La importancia de crear programas de educación y formación de calidad para los jóvenes, que les ayuden a realizar la transición a un empleo decente está reconocido en varias metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se reproducen a continuación:

Objetivo 4: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”

- Meta 4.3 - Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y mujeres a una educación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
- Meta 4.4 - Para 2030, aumentar sustancialmente el número de competencias necesarias, en particular técnicas y vocacionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- Meta 4.7 - Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para promover el desarrollo sostenible, incluyendo, entre otros, la educación para el desarrollo sostenible y estilos de vida sostenibles, derechos humanos, igualdad de género, promoción de una cultura de paz y no violencia, ciudadanía global y valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

Objetivo 8: “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.”

- Meta 8.5 - Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- Meta 8.6 - Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no trabajan, ni cursan estudios ni reciben capacitación.
- Meta 8.B - Para 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes e implementar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.



BID

Banco Interamericano
de Desarrollo