

Creación de un programa de formación de aprendices en Siria: abrir puertas al cambio

Rebecca Warden

Periodista independiente especializada en educación, miembro de International Correspondents in Education (ICE), autora de la circular Newsletter ETF (Fundación Europea de la Formación).

Palabras clave

Main descriptor: training

Secondary descriptor: apprenticeship

Geographical descriptor:

Syria

Form descriptor: social dialogue, pilot

RESUMEN

El presente artículo estudia los progresos alcanzados con el proyecto de crear, por primera vez en Siria, un programa de aprendizajes que imparte formación en la escuela y la empresa. Expone los éxitos y los fracasos de dicho proyecto.

Siria es plaza nueva para este tipo de iniciativas. El artículo pone de relieve algunas de las dificultades que comporta trabajar en un entorno sumamente centralizado, donde el estado, las escuelas y la industria apenas poseen experiencia alguna de colaboración. Describe el esfuerzo especial por conectar entre sí a los diferentes participantes de todos los ámbitos, y sus resultados. Revela también que este modesto proyecto piloto ha sentado las bases para una reforma mucho más ambiciosa del sistema de la FP siria.

Introducción

La República Árabe de Siria ha intentado durante varios años una reforma económica que haga posible pasar de una economía de planificación central a un modelo más orientado al mercado. Esta iniciativa siria responde evidentemente a tendencias de orden internacional, como la globalización y la creciente integración económica planetaria. Pero también espolea a este país la necesidad de encontrar solución a problemas de tipo nacional, como el alto desempleo juvenil y la escasa productividad. En este contexto, el sistema nacional de la formación profesional (FP) comienza a examinarse con más espíritu crítico. La mejora de la FP para obtener titulados con la cualificación adecuada se considera fundamental para combatir el paro y mejorar la productividad industrial. La Fundación Europea de la Formación (*European Training Foundation - ETF*) ha colaborado con Siria durante los últimos tres años. Desde enero de 2001, el proyecto ETF de crear programas de formación de aprendices dentro de la FP siria ha ido ampliando su particular efecto innovador. Este programa es pionero

Cuadros y diagramas:

Dos cuadros ilustran, en la sección de conclusiones, las cifras de empresas participantes y nuevos aprendices. Al final del artículo se incluyen algunas entrevistas breves con protagonistas sirios del programa de aprendizajes.

en diversos aspectos, que se describen con mayor detalle en secciones posteriores de este artículo. El artículo informará brevemente sobre el mercado de trabajo sirio, el sistema de la FP y el entorno económico general antes de analizar específicamente el programa de formación de aprendices. Intenta describir el nacimiento y desarrollo del proyecto, y expone sus éxitos o fracasos junto con los motivos correspondientes. También trata de explicar la opinión de los propios sirios sobre el programa. A falta de una evaluación formal del proyecto, el artículo describirá los resultados principales logrados hasta la fecha. El texto se basa en entrevistas de primera mano a una serie de protagonistas del proyecto, y en informaciones proporcionadas por la ETF.

La economía siria y el mercado de trabajo

La economía siria presenta diversos paralelismos con países vecinos como Jordania o Líbano. Los tres países presentan altas tasas de natalidad, que dan lugar a una estructura demográfica relativamente joven ⁽¹⁾. En los tres países, muchas personas encuentran empleo dentro del sector informal de la economía, y los índices de paro son elevados ⁽²⁾. Los tres están vías de transición desde una economía tradicional, basada en el consumo local, hacia otra de carácter más global. En consecuencia, el mercado de trabajo nacional respectivo experimenta una dicotomía entre los sectores y formas de actuar tradicionales y los sectores modernos, con necesidades de cualificación muy distintas. Con todo, también existen diferencias notorias entre el mercado de trabajo y la economía sirias y los otros dos países.

Muchos de los trabajadores mejor cualificados en estos tres países emigran por motivos económicos, y son abundantes los que encuentran empleos mejor pagados en los países más prósperos de la zona del Golfo. Pero Líbano y Jordania también acogen cifras elevadas de trabajadores extranjeros, que en su mayoría desempeñan las labores peor pagadas y de menos cualificación. Siria, por el contrario, es contribuyente neto a dicho éxodo, particularmente hacia Líbano, donde se calcula que trabaja en la actualidad más de medio millón de sirios, principalmente en la construcción y la agricultura.

Mientras que Líbano posee una clara economía liberal y una importante función del sector privado, Siria continua fiel a la escuela de la planificación estatal centralizada, abandonada por otros países de la región -como Egipto- hace ya más de veinte años.

(1) En 2001, los índices anuales de crecimiento demográfico fueron: Siria 2,5 %, Jordania 2,8 % y Líbano 1,3 % (Fuente: Statistics in Focus, Eurostat).

(2) Según Eurostat, en 2001 los índices de paro fueron: Jordania 29,7 %, Siria 10,3 %, sin datos disponibles para Líbano (Datos: Euro-Mediterranean Statistics, Eurostat). Algunas fuentes periodísticas como *The Syria Report* o *Syria today* sitúan la cifra de desempleo en Siria muy por encima, alrededor del 16 %.

Desde el decenio de 1990, Siria ha tomado medidas para liberalizar su economía y, a partir de la Ley nº 10 sobre inversiones de 1991, su sector privado ha experimentado un veloz crecimiento. Con todo, el estado sirio continua siendo la fuerza dominante en la economía nacional y las empresas estatales siguen siendo responsables de sectores importantes, como la producción de cemento, hilo de algodón ⁽³⁾ o agua mineral.

No resulta sencillo encontrar informaciones precisas y actualizadas sobre el mercado de trabajo sirio; la tradición de planificación central comporta niveles informativos bastante escasos. La existencia de una fuerte economía informal, en la que se calcula participa cerca del 40 % de la población activa, y el hecho de que numerosos trabajadores de bajo salario en el sector público ejerzan un segundo empleo, contribuyen a oscurecer la imagen.

Con todo, resaltan algunas características básicas: el fuerte índice de crecimiento demográfico sirio -un 2,7 % anual entre 1995 y 2000- significa que los jóvenes tienden a predominar dentro de la población activa. En 2001, más del 36 % de la población activa se componía de jóvenes de menos de 25 años. Estos tienen también mayor probabilidad de paro; en 2001, un 10,3 % de la población activa estaba desempleada, y el 89 % de los parados eran primeros solicitantes de empleo. Incluso comparando con los niveles del Oriente Medio, la participación femenina en la economía siria es baja: en 2001, tan sólo un 21,3 % en las mujeres de más de 15 años trabajaban fuera de casa, frente a un 83,3 % de los hombres. Las perspectivas de empleo para la mujer son escasas; más de la mitad de las empleadas trabajan sin remuneración en el negocio familiar, y son muy pocas las que emplean a otras personas o pueden calificarse de autoempleadas. Por último, la tercera característica es que el sector público es el principal empleador para hombres y mujeres, pues generaba un 26 % de los empleos en 2001. En los últimos años, los empleos del sector informal se han incrementado a expensas de los del sector privado formal. En 2001, la proporción de personas que trabajaba en el sector informal alcanzaba un total del 39 %, frente a sólo un 33,8 % en 1995.

Los expertos de la ETF han detectado así varios problemas que impiden al mercado de trabajo sirio realizar sus potenciales. Los empleadores privados tienden a utilizar la vía del contacto informal para encontrar y despedir a sus trabajadores, mientras la labor de colocación que efectúan los servicios de empleo estatales es extremadamente limitada. Apenas existen mecanismos eficaces para ofrecer puestos disponibles a quienes buscan empleo, y no existe ningún servicio que proporcione asesoramiento u orientación para las personas en búsqueda de trabajo. Las asociaciones sindicales y empresariales no están muy desarrolladas en Siria, y no cumplen por ello ningún papel considerable en cuanto a formación, investigación o presión al gobierno para invertir en el ámbito.

⁽³⁾ La industria textil siria es un caso ejemplar: el Ente Público de las Industrias Textiles produce el 90 % del hilo de algodón. Las empresas privadas del sector, que tienden a concentrarse en la confección de telas e indumentaria, están obligadas a comprar el hilo de algodón a los precios que dicta el gobierno.

El sistema sirio de la FP

El sistema sirio de la FP apenas ha evolucionado en los años recientes. Consta de dos ciclos, el secundario y el postsecundario. La FP secundaria se imparte en las "escuelas técnicoprofesionales" de secundaria. Los programas, destinados a jóvenes de 16 a 18 años, son trienales. Los titulados reciben un certificado de enseñanza secundaria profesional como trabajadores cualificados y, o bien acceden al mercado de trabajo, o bien prosiguen estudios en los institutos de FP postsecundaria; tan sólo un número muy escaso de alumnos consigue acceder a la universidad. Aún cuando también participan otros ministerios, el Ministerio de Educación es responsable en casi un 90 % de la FP secundaria. La FP postsecundaria se imparte en los "institutos técnicos de enseñanza media" y dura dos años. Los requisitos de acceso incluyen un certificado de aprobado en la escuela secundaria, en rama general o profesional. Los titulados reciben la cualificación "Técnico superior". Pueden acceder al mercado de trabajo o, en cifra muy escasa, a la universidad. 16 ministerios participan en la oferta de la FP postsecundaria, si bien la mayoría de los institutos técnicos medios son responsabilidad del Ministerio de Educación y del Ministerio de Enseñanza Superior (25 % y 30 %, respectivamente). Este último ministerio es responsable de formular la política de FP postsecundaria.

Todo el sistema es principalmente de base escolar, presenta una escasa conexión directa con el mundo laboral y en consecuencia no responde a las necesidades del mercado de trabajo, ya que la formación que ofrece apenas resulta relevante para éste. La gestión central del sistema por parte del estado apenas deja margen a las escuelas individuales para adaptar sus currículos o materiales docentes a las condiciones locales. No hay instrumentos importantes para la previsión de necesidades de nuevas cualificaciones y profesiones, y apenas existe una oferta de recualificación para quienes salen del sistema educativo formal.

La combinación de un sistema de FP basado en la oferta -e incapaz de adaptarse a la evolución de la economía- y de un mercado de trabajo sin mecanismos para ajustar oferta y demanda de mano de obra es uno de los motivos que explican los altos índices de desempleo en la Siria de hoy.

La sociedad siria tiende a considerar que la FP es el "pariente pobre" del sistema educativo. Los padres sirios de clase media desean para sus hijos más una carrera de médico o de ingeniero que otra de técnico, aún cuando las perspectivas de empleo para esta última sean, con frecuencia, mejores. En el otro extremo de la escala social, hay un grupo demográfico con cualificación escasa o nula; por ejemplo, los índices de alfabetización entre mujeres sólo alcanzan el 56 %. Esta situación hace complicado para la industria encontrar los trabajadores cualificados que precisa. En palabras de Muhammad Alí, director de producción en la empresa de confección Habitex de Damasco: "El problema que tenemos en

la industria siria es que sólo disponemos de trabajadores sin cualificar o de directivos, y entre ellos un enorme vacío: apenas hallamos trabajadores cualificados o personas que nos sirvan de cuadros medios.”

La pujante industria textil de Siria es un caso ejemplar: 1000 compañías, emplazadas en su mayoría en Alepo o Damasco, dan trabajo actualmente a unas 300 000 personas. Este sector es probablemente el más competitivo y exportador de toda la industria siria; Habitex, por ejemplo, exporta el 90 % de sus camisetas hacia Europa. También requiere una abundante mano de obra, ya que existen límites a la automatización en el proceso de la confección *pret-à-porter*.

“En una industria con alta demanda de mano de obra, el problema principal es precisamente éste”, señala Anas Abou Jieb, un experto en tecnologías de tejidos de la Cámara de Industria de Damasco (DCI). Los trabajadores, típicamente mujeres, suelen proceder de las zonas rurales que rodean a las grandes ciudades y poseen un nivel educativo formal bajo. Las empresas se ven obligadas a cumplir las fuertes normas de calidad que se requieren para la exportación, pero su mano de obra es de baja productividad y tiene dificultades para asumir procedimientos complejos, como los que reclama una certificación ISO. También resulta difícil encontrar supervisores técnicos, por lo que numerosas compañías han creado sus propios departamentos de formación, con los que intentan mejorar los niveles de su propia plantilla.

La globalización y el entorno económico sirio

Junto con otros países de esta región, Siria desea revitalizar su economía y participar más en el comercio internacional. El gobierno ha negociado un acuerdo de asociación con la Unión Europea durante varios años. Es parte de un acuerdo más amplio de libre comercio, cuyo objetivo es reducir tarifas aduaneras y promover una mayor integración económica entre la Unión Europea y nueve países del Medio Oriente y del África Septentrional ⁽⁴⁾ antes de 2010. Aunque las negociaciones UE-Siria hayan sido largas y a menudo obstaculizadas por temas políticos, se espera la pronta firma de este acuerdo.

Siria ya ha comenzado a estimular el intercambio comercial con otros países árabes, firmando acuerdos de libre comercio, por ejemplo con Jordania en octubre de 2001. No obstante, a pesar de la reducción en las barreras aduaneras regionales, un volumen importante del comercio interno árabe sigue al margen. Para los fabricantes sirios, la apertura al comercio con la UE, podría marcar la transición definitiva de un entorno relativamente protegido a otro mucho más competitivo. Pero si las barreras comerciales se reducen sin la suficiente preparación, los efectos sobre la industria siria podrían llegar a ser traumáticos. Una vez más, el gobierno sirio

(4) Argelia, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Marruecos, la Autoridad Palestina, Siria y Túnez.

ha emprendido algunos pasos durante la pasada década hacia la reforma económica interna, pero la evolución es limitada, y Siria sigue siendo hoy un país con dificultades para operar una empresa ⁽⁵⁾.

Los problemas que afrontan los empresarios en Siria incluyen la excesiva burocracia, las restricciones al comercio internacional, la intervención musculosa del gobierno en el mercado de trabajo y el débil sector financiero. De acuerdo con un informe reciente elaborado por el *Syrian-European Business Centre*, requiere más de un año crear una empresa en Siria, y los inversores deben realizar todos los trámites formales en persona. Es obligatorio pagar tasas sobre toda una serie de importaciones, y los trámites de aduanas pueden alargarse bastante. El fuerte sector público y los altos niveles de protección a la mano de obra hacen que impere un mercado de trabajo rígido. Incluso dentro del sector privado, es frecuente que el gobierno intervenga para fijar salarios, e imponga más allá de sus fronteras incrementos no vinculados a ningún aumento de la productividad. Por último, el sistema bancario sirio está anticuado y es ineficaz, lo que dificulta la reunión de capitales. Con todo, este último sector podría experimentar una rápida mejora, ya que el gobierno ha autorizado últimamente la implantación de tres bancos extranjeros privados en Siria. Otro ámbito donde se ha producido un proceso palpable es el fiscal: el antiguo régimen fiscal punitivo, que incluía un impuesto a los beneficios empresariales de hasta el 63 %, se ha reformado gracias a la Ley nº 24 que entra en vigor en 2006. Esta ley reduce el impuesto sobre beneficios al 37 %, y las empresas que ofrecen acciones públicamente pueden acogerse a un impuesto mínimo del 20 %. Así, en cuanto a fiscalidad sobre empresas las sociedades implantadas en Siria afrontan hoy en día una carga fiscal comparable a las de sus equivalentes en Turquía (30 %), Jordania (25-35 %) o Egipto (35 %) ⁽⁶⁾.

El programa de aprendizajes

El objetivo del programa de aprendizajes (instrucción de aprendices) consistía en revelar la posibilidad de incorporar contenidos prácticos relevantes a al FP siria, y, simultáneamente, crear una práctica de diálogo social. La idea nació en febrero de 2000, con ocasión de un seminario organizado en Damasco por la ETF. Harem Al-Homsi, por entonces viceministro de educación sirio, era consciente de que el sistema nacional de la FP no era capaz de producir el modelo correcto de titulados y solicitó a la ETF que ayudase a cambiar el país este estado de cosas. Persuadió a un grupo de industriales sirios para participar, y el programa piloto comenzó a cobrar forma.

⁽⁵⁾ La Clasificación Global de Entornos Empresariales, que abarca a 60 países y utiliza una serie de indicadores para evaluar el entorno empresarial, concede a Siria un puesto muy deficiente según el "Mapa del inversor" (Investor Roadmap/Syrian-European Business Centre).

⁽⁶⁾ Según *Emerging Syria 2005*, Oxford Business Group.

La ETF se incorporó oficialmente al proyecto un año más tarde, en enero de 2001, aportando su experiencia técnica en la reforma de sistemas de FP y una contribución de 600 000 euros para un programa de tres años. Los objetivos de la ETF eran dos: el primero, lograr para el sistema sirio de la FP una mayor adaptación a las necesidades del mercado de trabajo, implicando a los empleadores en el diseño y la operación de la formación profesional; el segundo, capacitar técnicamente a los responsables de llevar a cabo un programa piloto firme para varios centenares de aprendices y durante tres años.

El proyecto fue desarrollándose a partir de unos comienzos algo frágiles, donde para algunos no estaba clara su forma de operar. Karl-Axel Skjolstrup comenzó ayudando en calidad de experto de la ETF en políticas de reforma de la FP en 2001: “en la base, encontré a un puñado de industriales deseosos de hacer algo, pero inseguros de tener la influencia política necesaria para hacerlo”.

Los sirios disponían ya de alguna experiencia previa con el sistema dual alemán, en el que el alumno divide su jornada semanal entre centro formativo y un puesto de trabajo en la industria. Un programa dual piloto, en el que participaba un centro de FP en Damasco, había funcionado hasta los primeros años del decenio de 1990. A partir de este precedente, la ETF ayudó a los sirios a diseñar un programa formativo piloto en la escuela y en la empresa, adaptado al contexto sirio. Se decidió concentrarse inicialmente en Damasco, y comenzar solamente con cuatro profesiones: la confección *pret-à-porter*, y las técnicas de automatización, moldeo y operación mecánica.

En septiembre de 2001 despegó la fase operativa del proyecto, con 82 aprendices que comenzaron su formación en los tres centros formativos de Damasco (el Instituto Adnan Merdan, el Instituto Dommer, y el Tercer Instituto Medio), y en una de 19 empresas posibles del sector público y privado. Los alumnos asistían cuatro días por semana al centro formativos y acudían otros dos días a la empresa; en ésta, se les trataba conforme a su categoría oficial de alumnos. En 2003/04, la cifra de empresas se había incrementado a 34, aunque la de aprendices permanecía en los 83 anuales. Durante 2003, el programa se extendió a Alepo, donde 110 aprendices emprendieron la formación para dos profesiones en el centro Al-Assidi y en 14 empresas.

El proyecto comprende tres elementos distintos: el desarrollo curricular, la formación de maestros y un componente político o de marco general. El hilo conductor común a los tres es la importancia de conectar entre sí a los diferentes actores. En Siria el estado continua desempeñando una función muy predominante, tanto en el sector educativo como en la economía, y no existe ninguna tradición de diálogo entre el gobierno y el sector privado. La ETF pensaba que fomentar dicho diálogo y hacer participar activamente a los empresarios en el diseño y la formación práctica era la forma más rápida para mejorar la FP de Siria.

En el escalón superior, la responsabilidad global de todo el programa recae sobre un comité rector compuesto por funcionarios del Ministerio de Educación y de representantes de la industria. El escalón inferior consta de un departamento de aprendizajes creado por la Cámara de Industria de Damasco y encargado de realizar el día a día del proyecto. Se impartió formación en TIC y didáctica a grupos mixtos de maestros, técnicos e instructores de la industria. También el desarrollo curricular se llevó a cabo en grupos mixtos. "Lo que el proyecto hizo fue reunir a los responsables nacionales de planificación educativa con la experiencia práctica de maestros, responsables industriales y directores de centros formativos en Damasco y Alepo", señala Noel Dempsey, experto de la ETF en desarrollo curricular; "en Europa, esto no parece gran cosa, pero en Siria se trataba de una novedad fundamental".

Para que ello sucediera, fue necesario erigir un nuevo modelo de confianza entre los funcionarios del estado y los industriales, dos grupos muy distintos de personas que no acostumbran a trabajar juntos: "en Siria se produce una gran escisión entre la esfera pública y la privada", señala Eva Jimeno-Sicilia, Jefe del Departamento de la Región Mediterránea en la ETF, "y ello genera una cierta desconfianza entre el gobierno y el sector privado". Ambos agentes debían estar dispuestos a abandonar parte de su poder y asumir nuevas funciones. El gobierno, habituado a tomar todas las decisiones importantes en la FP, tenía que aceptar el derecho de los industriales a decidir no sólo el diseño de los cursos, sino también los recursos destinados. Los industriales por su parte debían asumir que la formación también es responsabilidad suya, y aprender a definir sus propias necesidades. Algunas de las polémicas más acaloradas en las reuniones mensuales del comité rector giraron en torno a la responsabilidad de cada una de las partes y al correcto cumplimiento de su función.

Desarrollo curricular

En mayo de 2001 se crearon cuatro comisiones curriculares, que comenzaron a elaborar los currículos para cada una de las profesiones, con diseño modular y con planes formativos para las prácticas en la industria. Un grupo básico de docentes contribuyó a estructurar los nuevos currículos, definiendo planes y pruebas (tests) para lecciones modulares. Durante 2001, se procedió a seleccionar y formar al personal esencial, incluyendo a los responsables de la instrucción industrial cuya tarea principal consistía en actuar como enlace entre la industria, los centros formativos y los aprendices. Durante las visitas a las empresas, los responsables formativos recogen además informaciones de primera mano que permiten crear una base de datos nacional básica sobre el proyecto. Se aprobó también un nuevo puesto, el de "responsable curricular" en los cen-

tros formativos, si bien la tarea correspondiente demostró ser difícil. También en 2001 se creó un departamento informal de innovaciones curriculares, para aprovechar la experiencia obtenida y contribuir con ésta al programa de aprendizajes.

Los currículos, elaborados por el grupo combinado de responsables en centros formativos y en la industria -entre ellos numerosos ingenieros- estaban basados en competencias. Con todo, los retrasos en la dotación de los talleres en las escuelas de FP, el periodo necesario para que los docentes alcanzasen una competencia plena con los nuevos equipos y la retención por parte de algunos funcionarios del Ministerio de Educación hizo que, en cuanto a su impartición práctica, el programa siga estando aún *orientado* a las competencias, y no *basado* realmente en éstas. “Los obstáculos eran la evolución entre el antiguo sistema y el nuevo, y el tiempo requerido para lograr el equipamiento necesario”, como afirma Dempsey.

Los expertos de la ETF quedaron impresionados por el entusiasmo con el que los sirios responsables en el nivel práctico de base respondieron a los requisitos del proyecto. Por ejemplo, las personas de la esfera industrial y de los centros formativos colaboraron muy bien en la elaboración de un sistema de tests. Sin embargo, con el tiempo el proyecto topó con una serie de problemas: el personal operativo se quejaba de la falta de estructuras organizativas claras y de un apoyo adecuado para la gestión; el departamento de innovación curricular, por ejemplo, operó como órgano informal voluntario de 2001 a 2003. En octubre de 2002, los participantes solicitaron al comité rector del proyecto la creación de una estructura más formal, lo que no llegó a producirse. Otro impedimento para el progreso era su falta de recursos: aunque en junio de 2003 se había instituido formalmente un “Departamento nacional de aprendizajes”, éste tenía continuamente menos personal del necesario, por la retención del Ministerio de Educación a destinar a él funcionarios de dedicación completa para completar a los cedidos por la Cámara de Industria de Damasco. El personal del ministerio sólo se cedía en comisión temporal de servicios, y tendía por ello a dar una prioridad baja a su labor en el proyecto de aprendizajes, en comparación con sus tareas “normales”. Además, la Cámara de Industria no reunió la cifra suficiente de expertos industriales para operar todo el programa. En consecuencia, el personal operativo se hallaba desbordado, y el proyecto comenzó a acumular retrasos en ámbitos como las estadísticas básicas o el banco de pruebas para el currículo nacional. Algunos recursos, como los transportes o las conexiones Internet, se conseguían con extrema lentitud.

Otro tema crucial era la compensación económica para el trabajo invertido en el programa. Los maestros sirios no están muy bien pagados, y muchos de ellos ejercen un segundo empleo para complementar sus ingresos. Esto significa por un lado que un docente a veces acumula experiencia industrial, pero por otro que apenas tiene tiempo para labores no imprescindibles. Los maestros y los directores de escuela que partici-

paban en el programa no recibían compensación ninguna por las horas extras dedicadas a reuniones, formación o diseños curriculares. Esto condujo a que el compromiso y la disponibilidad de algunos fueran disminuyendo con el tiempo. En general, el lento desgaste de los expertos locales -tanto industriales como escolares- fue un problema permanente para este proyecto.

Formación de docentes

Entre junio de 2001 y diciembre de 2003 se organizaron en Damasco y Alepo cinco programas de formación de formadores a los que asistió un total de 123 maestros e instructores industriales. El programa abarcaba áreas como diseño de cursos, análisis industrial, educación de adultos, trabajo por proyectos, técnicas de comprobación y capacidades de presentación. Se presentaban al docente (maestro/instructor) nuevos métodos y materiales, como el uso de apoyos visuales, planes de lecciones y módulos.

La mayoría de los formadores respondieron bien a la experiencia: "con el viejo método simplemente transmitiría información al alumno, pero ahora puedo ver con él si realmente ha comprendido lo que estoy diciendo o no", dice Ghoufran Bayazid, profesor de automatización en el Tercer Instituto Medio de Damasco. Los cursos intentaron una combinación equilibrada de personal procedente de la escuela y de la industria, para eliminar barreras y permitir la conexión entre los dos ámbitos. "Estos seminarios son una forma excelente de crear un diálogo entre maestros e industria de manera informal" señala Ahmed Oyouun, asesor de formación industrial en el proyecto.

Con el objetivo de la sostenibilidad, se alentó a los responsables sirios de Damasco y de Alepo a convertirse ellos mismos en "formadores de formadores", para lo cual se realizaron diversos cursos bajo supervisión de la ETF. El apoyo se estructuró escalonadamente: "por supuesto, les ofrecimos mucho apoyo en el segundo curso, pero en el tercero nuestra participación se redujo al 10 o al 20 %", declara Atef Abdel Malak, experto de la ETF en formación de docentes. Otros cursos refrescaron en los docentes las capacidades de ingeniería y de tecnologías de la información, y otros aportaban valiosas experiencias prácticas al hacer participar a los propios docentes en prácticas industriales.

Como consecuencia del proyecto, los centros formativos se beneficiaron de una renovación: el estado sirio destinó unos 700 000 euros a nuevos equipamientos escolares, un resultado muy positivo de los estrechos vínculos que los cursos formativos comunes crearon entre escuela e industria. En 2002 el instituto textil Adnan Merdan de Damasco planificó y creó una cadena de producción con gran apoyo de la empresa textil local Al-Hamaly; otra similar se ha creado en el instituto Al-Assidi de Alepo.

El contexto

Esta etapa del proyecto destinó mucho tiempo y energía en ayudar a los participantes a definir sus funciones y responsabilidades en el programa. Se elaboraron manuales para todos los principales protagonistas del programa: aprendices, supervisores de las empresas y miembros de los consejos escolares. Se realizaron también cursos básicos de gestión para los responsables encargados de ámbitos como la gestión de horarios y las TIC de oficina. En 2002, se decidió la creación de consejos escolares, con tres representantes del estado y otros tantos de las empresas privadas, con la misión de ofrecer un apoyo extra de gestión a las escuelas de aprendizaje y crear otra posibilidad de participación para las empresas. Tras un curso formativo celebrado en noviembre de 2003, estos consejos celebraron sus reuniones iniciales a finales de dicho año. Al tratarse de una nueva institución dentro de la esfera educativa siria, aún es grande la incertidumbre sobre su labor dentro del contexto legal. Por ejemplo, la creación de estos consejos intenta conferir mayor autonomía a las escuelas, pero estas no pueden decidir el uso presupuestario concreto, pues todas las decisiones de financiación siguen tomándose a escala central. Un logro importante fue la redacción de un documento político que prepara la implantación de un futuro programa nacional de aprendizajes. Se espera que este Libro Verde se convierta en ley dentro de uno o dos años. Las estructuras básicas comprenderán un Fondo de aprendizajes, de financiación conjunta público-privada, una Secretaría que administrará el programa y un Organismo de desarrollo de cualificaciones y currículos, encargado de diseñar planes formativos y cursos. Aunque bajo responsabilidad del ministerio, la organización de aprendizajes será independiente del actual sistema educativo y disfrutará de un alto grado de autonomía.

La redacción del documento político suscitó además el debate sobre la financiación de un programa a escala nacional. La idea básica consiste en compartir los costes financieros, con una financiación inicial por parte del gobierno del 100 % de los costes, que disminuirá al 50/50 en pocos años. Para Kart-Axel Skjolstrop, experto de la ETF sobre condiciones marco, estas tendencias afianzan la futura sostenibilidad del programa. "Todo indica que los sirios se han apropiado del proyecto y han asumido la idea de una estructura de gestión independiente del gobierno", afirma; "comienza a imponerse la idea de la asociación público-privada".

Alepo se incorpora

Uno de los principales éxitos de este proyecto es la facilidad con la que ha logrado implantarse en la segunda ciudad siria, Alepo, no prevista por los planes originales. Una delegación conjunta de industriales y representantes del gobierno local adoptó la iniciativa y convenció a los directores del programa para que les permitiesen ensayar el programa en su ciudad.

En abril de 2003, se inició el trabajo con dos profesiones -operador mecánico y operador de confección textil- utilizando currículos ya desarrollados en Damasco. Hacia julio, el Instituto Al-Assidi se había transformado ya en un instituto tecnológico especializado y contaba con el personal correspondiente. La Cámara de Industria de Alepo (ACI) creó una oficina dedicada al programa de aprendizajes. En septiembre de 2003, 110 aprendices comenzaron la formación en el Instituto Al-Assidi y en una de las 14 empresas participantes del programa.

Ya que la decisión de iniciar el programa en Alepo se produjo al término de la participación oficial de la ETF, se prolongó ésta para ofrecer formación continua y apoyo durante 2004. A lo largo de 2003, con un apoyo muy modesto y apenas tiempo para prepararse, el equipo de Alepo logró resultados extraordinarios. Se estableció una estrecha relación de trabajo entre el gobierno y la industria, aún cuando la iniciativa era nueva para ambos. Antón Al-Jouni, director del Departamento de aprendizajes de Alepo, atribuye estos logros a la importancia que tiene para los industriales locales disponer de trabajadores bien formados: "los integrantes de la ACI aceptan que es la única manera de perfeccionar la industria de Alepo", señala; "la maquinaria siempre se puede adquirir, pero no un buen trabajador".

El futuro

Durante 2004, representantes de la tercera ciudad de Siria, Homs, tomaron parte en actividades formativas preparatorias para iniciar la formación de una primera tanda de aprendices en septiembre de 2005. Se está debatiendo también la forma de poner en marcha el programa en Latakia. En Alepo, los agentes sociales han definido algunos objetivos específicos para incorporar nuevas profesiones y ampliar la cifra de alumnos. A partir de septiembre de 2005, el programa de Alepo incluirá la profesión de fundidor, y se debate actualmente la posibilidad de ampliar el programa al sector turístico. Los agentes sociales en Alepo también intentan incrementar la cifra de aprendices desde su nivel actual -4,5 % del alumnado de la FP- hasta un mínimo del 10 % para el año 2010.

Otra buena noticia para el proyecto en su conjunto es la decisión de la Comisión Europea de destinar una financiación de 21 millones de euros a un programa mucho más ambicioso para la reforma de todo el sistema sirio de la FP. Este proyecto incluido en Meda, que lleva por nombre "Modernización del sistema de la FP en Siria", se ha iniciado en septiembre de 2004 con duración prevista de cuatro años, e intentará en particular fomentar los vínculos entre la formación profesional y el mercado de trabajo. El programa de aprendizajes continuará como parte de esta iniciativa de mayor calado, y se han seleccionado tres de las escuelas de aprendizajes -dos en Damasco y una en Alepo- como parte de un grupo de 16 escuelas que incorporarán reformas radicales.

La ETF ofrece actualmente apoyo a la Comisión Europea para la finan-

ciación y el arranque inicial de este nuevo proyecto. La participación permanente de la ETF en el programa de aprendizajes de Alepo se considera una forma de mantener el impulso reformador y de preparar el proyecto Meda de mayor amplitud.

Conclusiones

El programa de aprendizajes ha cosechado sin duda algunos éxitos relevantes en los últimos tres años, pero también se ha topado con determinados problemas. Toda las cuestiones relativas a su gestión provocaron numerosas dificultades. A menudo, surgía una contradicción entre el espíritu del programa (tendente a la descentralización y a la creación de asociaciones públicas-privadas) y el modelo centralizador de gestionar el programa por parte del Ministerio. Las condiciones de trabajo tradicionales, sobre todo dentro del Ministerio de Educación, no favorecieron precisamente su implantación inmediata. El comité rector del proyecto carecía de facultades directivas y no podía resolver suficientemente los problemas cotidianos de gestión y aplicación prácticas. El personal destinado a trabajar en el programa carecía de experiencia en la formación de aprendices. Estas lagunas de gestión, junto a la falta de recursos, hicieron con frecuencia que el programa de aprendizajes no surtiera la eficacia necesaria.

La inexperiencia de Siria con este tipo de proyectos más una cierta reticencia al cambio exigieron a los resultados más tiempo del previsto. “No estamos operando simplemente un sistema dual, estamos cambiando las actitudes internas de las personas en la Cámara de Industria de Damasco, en el Ministerio, en las escuelas, e incluso entre el alumnado”, nos señala Haytham Al-Yafi, industrial y miembro del comité director, “pero hay que entender que se trata de costumbres con tradición de 30 a 40 años, que intentamos cambiar de repente, en tan sólo tres años”.

El problema de los recursos fue permanente: con excesiva frecuencia, se esperaba demasiado de un número demasiado escaso de personas, lo que hizo que algunas partes del proyecto quedasen abandonadas o a medias. No se ofrecía a los delegados de escuelas y empresas ninguna compensación económica por todas las horas extras invertidas en el proyecto. Además, en una ciudad extendida y de gran tamaño como es Damasco, apenas existían oportunidades suficientes de transporte para que los directores de escuelas o los responsables formativos de industrias cumplieren su labor con eficiencia. Así, los incentivos al personal para asumir nuevas responsabilidades eran escasos, y el riesgo de desmoralización entre los participantes muy alto.

Cuadro 1.

DAMASCO

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04
Nº de empresas participantes (*)	19	24	32	34
Moldeado	10	8	6	7
Control automático	6	8	13	5
Operador mecánico	4	6	11	7
Confección <i>Prêt-à-porter</i>	5	8	8	7
Nº de nuevos aprendices	82	84	150	83
Moldeado	17	16	13	11
Control automático	12	18	40	17
Operador mecánico	11	18	35	16
Confección <i>Prêt-à-porter</i>	42	32	62	39

(*) La cifra total de empresas no corresponde con el desglose por profesión ya que algunas empresas formaron aprendices para más de una profesión, y no todas ellas aceptaron aprendices en un año particular, por ejemplo en el curso 2003/04.

Cuadro 2.

ALEPO

	2003/04
Nº de empresas participantes	14
Operador mecánico	7
Confección <i>Prêt-à-porter</i>	7
Nº de nuevos aprendices	110
Operador mecánico	52
Confección <i>Prêt-à-porter</i>	68

Por el lado positivo (?), consiguió llevarse a cabo un buen número de objetivos, y son muchas las organizaciones y personas que se han beneficiado del proceso. El cuadro siguiente recoge las cifras de participantes tanto de empresas como de aprendices individuales.

Se reformularon los currículos en los cuatro sectores piloto y se crearon procedimientos para adaptar estos a los sistemas didácticos modernos. Se redactaron manuales de orientación para los principales actores del programa. Se llegó a diseñar un sistema piloto de exámenes y certificaciones, cuya comprobación práctica se realizó en enero de 2004. Pero el sistema completo aún no ha llegado a implantarse, a falta de compromiso por parte del Ministerio de Educación.

Los maestros, supervisores de empresas, funcionarios públicos y miembros de los consejos escolares se han beneficiado de la formación recibida en temas como tecnologías de la información, gestión o competencias didácticas. Un total de 123 personas, entre ellas maestros, formadores y supervisores, asistieron a cinco cursos de formación de formados-

(?) Durante 2005 se había previsto llevar a cabo una evaluación externa de todos los proyectos ETF en Siria. Al no realizarse la evaluación oficial, todo dictamen sobre el éxito o fracaso del programa de aprendizajes en este país sólo puede estar basado en comentarios informales recogidos entre los protagonistas y expertos de la ETF, y en los resultados numéricos tangibles.

res entre junio de 2001 y diciembre de 2003. Otros cursos adicionales se efectuaron durante 2004, principalmente en Alepo. Cinco tutores sirios se convirtieron en formadores de formadores, realizando diversos cursos. Un total de 26 maestros e instructores industriales recibieron cursos en tecnologías de la información, y 53 personas acabaron uno de los tres cursos ofrecidos sobre materias técnicas, como tecnología de fluidos. El componente institucional del proyecto permitió crear una clara estructura de gestión, sobre la que se espera poder sustentar sólidamente la actuación futura. Aunque es mucho lo que aún queda por hacer, se han realizado un total de 8 cursos de formación para la gestión, lo que ha intensificado la capacidad de gestión y cooperación entre todos los grupos participantes en la medida correspondiente.

A escala superior, tanto la ETF como los asociados sirios han demostrado que es posible crear y operar en este país un programa piloto de aprendizajes en el que participen empresas y escuelas, en tan sólo tres años. Además, se ha elaborado un primer modelo de programa nacional y se ha puesto en marcha el debate sobre su posible financiación. Por último, la UE ha utilizado el proyecto como vía para comprobar la disponibilidad de la FP siria a otros cambios estructurales. El hecho de que la UE se haya comprometido en apoyar reformas de mayor calado en Siria puede atribuirse, en parte, al éxito de este programa de aprendizajes.

Así, a pesar de todas sus carencias e imperfecciones, este modesto programa piloto es un detalle esencial del conjunto. Quizás su contribución más importante haya sido la de desencadenar todo el proceso de diálogo social entre gobierno y empresarios privados. El proyecto ha logrado tender puentes a toda escala: entre maestros y supervisores en las empresas, entre directores escolares y directivos industriales, entre el Ministerio y la Cámara de Industria... El diálogo acaba de comenzar, y aún debe generar los cambios que reclama la cultura siria de la gestión. Sin embargo, el compromiso demostrado por el gobierno y la industria con el programa de aprendizajes, una vez acabado el apoyo de la ETF, significa que el proyecto de cambio proseguirá. Para el industrial Haytham Al-Yafi, aún es pronto para este tipo de afirmaciones, pero con todo es seguro que el cambio continuará: "el mayor éxito ha sido que el gobierno haya aceptado al sector privado como agente social de importancia capaz de mejorar los resultados de un proyecto de este tipo", señala; "la ETF nos ha dado el impulso inicial para el profundo cambio de opinión sobre la asociación del sector público con el privado".

Maestros

Los maestros y la experiencia industrial

Mazen Kiddo dirige el Centro de Tecnología Dommer, una nueva escuela de FP situada a las afueras de Damasco. Con doce años de experiencia en la enseñanza de disciplinas técnicas, este docente ha asumido recientemente un segundo trabajo en la industria. Para Kiddo, la gran ventaja del programa de aprendizajes es que permite obtener experiencia práctica tanto a maestros como a formados. "Los maestros necesitamos una auténtica experiencia industrial" señala; "en estos momentos, un ingeniero en Siria puede enseñar molinería, y no tener ninguna experiencia práctica".

Lila Al-Jabr enseña en el Instituto de confección textil Adnan Merdan, donde un 50 % de los docentes han asistido a cursos formativos del programa. Como muchos maestros de este sector, está más formada para enseñar costura doméstica que industrial. Al reorientar su formación hacia la producción industrial, muchas de las máquinas y procesos implicados le resultaban extrañas. Pasó una semana formándose en un taller de una empresa fabricante de artículos para Adidas. "Me familiaricé con las técnicas de producción de camisetas y pantalones, y aprendí toda una serie de competencias que ahora puedo transmitir", nos afirma ⁽⁸⁾.

Aprendices

El aprendizaje hace al alumno adelantar rápidamente

Lina Tormeh, responsable de currículos en el Tercer Instituto Medio, ve una gran diferencia entre alumnos como resultado del programa de aprendizajes: "ahora saben como responder y son mucho más fiables que otros alumnos de su edad", nos señala; "el programa es realmente bueno para los alumnos, les da más confianza propia y les hace adelantar rápidamente. Los aprendices, por lo general de edades entre 16 y 20 años, acuden cuatro días por semana a la escuela de FP y dos a la empresa. Se les paga un mínimo de 10-14\$ por mes, y pueden trabajar con dedicación completa en la empresa durante las vacaciones de verano. Cada alumno tiene asignado un supervisor, responsable de su formación y de las condiciones de su estancia en la empresa.

Pero a pesar de los denodados esfuerzos de todos los participantes, acceder a una empresa por vez primera puede aún suponer una conmoción para un joven sirio. "Mi primer día en la empresa me aterrorizaba, y los trabajadores pensaban que éramos niños escapados de la escuela", relata Ahmed Yasser, un aprendiz en segundo año de la confección textil; "pero una vez roto el hielo, fue muy fácil congeniar y aprender de ellos". Hala Ali, también aprendiz de confección, coincide: "en casa estamos consentidos y sin obligación ninguna, así que al principio ir a trabajar era un cambio fuerte, pero nos acostumbramos rápidamente", nos afirma.

⁽⁸⁾ Entrevistas realizadas por la autora en Damasco/Siria, durante el mes de diciembre de 2002.

Instructores de formación

Un intenso proceso formativo para todos

Kawkab Al-About, junto con el responsable de recursos humanos Mustafa Kazziha, es uno de los pilares del programa de aprendizajes. Llegó al programa en 2000 tras 10 años de experiencia en la planta que elabora indumentaria para Adidas. Como oficiala responsable industrial de la formación para el programa en la Cámara de Industria de Damasco, pone manos a la obra en muchas tareas distintas: "Primero pasé un año en el instituto de confección textil impartiendo instrucción práctica a los maestros sobre la industria. Diseñé cursos para maestros sobre el uso de máquinas y la forma de impartir información práctica al aprendiz. Organicé también visitas de maestros a las empresas para que vieran el trabajo en la realidad", nos señala. También diseñó un curso de dos semanas y currículos para todas las diversas profesiones y elaboró el cuaderno de trabajo para los aprendices en la profesión de confección textil, en tan sólo dos meses: "se redactó el cuaderno de trabajo en árabe y en inglés", señala; "así el alumno aprende algo de inglés, y admito que yo misma he aprendido en el proceso".

Una de las características que definen al programa es que todos los participantes -no sólo los aprendices- experimentan un intenso proceso formativo. Al-About agradece a su trabajo obtener nuevas competencias y contactos, "ahora tengo mucha información sobre la industria. Había trabajado en una empresa diez años, pero ahora visito periódicamente 10 empresas distintas. He visto muchos sistemas y muchas máquinas distintas", afirma. El único inconveniente es el frecuente exceso de tareas por resolver, aunque Al-About trabaja a menudo 12 o 14 horas diarias: "este trabajo me ha hecho reunirme con incontables personas. Hablo con los trabajadores, con los supervisores, con los jefes y con los alumnos. Estoy muy feliz pero también muy cansada", declara.

Supervisores de la empresa

Las empresas, ansiosas de titulados por el programa

Muhammad Ali, jefe de producción en la empresa textil Habitex, piensa que el programa de aprendizajes le facilitará las cosas en el futuro. Su empresa, que exporta un 90 % de los artículos elaborados a Europa y a América del Norte, sufre un déficit de trabajadores cualificados. "Nuestros trabajadores vienen a menudo de pueblos, sin un nivel educativo alto, y es difícil hacerles comprender reglamentos complejos como los de la norma ISO 1400", afirma. En la actualidad, su empresa ha aceptado 15 aprendices, y él percibe la diferencia entre estos y el trabajador normal: "los alumnos del programa me escuchan mejor y muestran más interés que mis propios trabajadores, porque desean realmente aprender", señala. Ali tiene previsto ofrecer un puesto a varios aprendices una vez que acaben su formación, y espera que el programa de aprendizajes se extienda: "si se amplía, podría llegar a exigir como condición para todo aspirante al empleo un título de este programa", señala. ■

Bibliografía

- Fundación Europea de la Formación. *Innovative practices in teacher and trainer training in Syria*. Turín: ETF, 2003. Disponible en Internet [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/0BB3FFA232BAC3FCC125701F004CEC8D/\\$File/MED_TTT_Syria_03_EN.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/0BB3FFA232BAC3FCC125701F004CEC8D/$File/MED_TTT_Syria_03_EN.pdf) [última consulta: 7.11.2005].
- Fundación Europea de la Formación. *Innovative practices in teacher and trainer training in the Mashrek region*. Turín: ETF, 2003. Disponible en Internet [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/BBBE2DC6AD29A579C125701F004CF73B/\\$File/MEDA_TTT_InnovativePracticesInMashrek_03_EN.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/BBBE2DC6AD29A579C125701F004CF73B/$File/MEDA_TTT_InnovativePracticesInMashrek_03_EN.pdf) [última consulta: 7.11.2005].
- Fundación Europea de la Formación. *Structures and mechanisms for information and needs forecast on training, qualification and employment: the observatory function in Egypt, Lebanon, Jordan and Syria*, Turín: ETF, 2003. Disponible en Internet [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/A06ED415F00469C1C1257015004D08DD/\\$File/MEDA_ObsFunctionMashrek_03_EN.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/A06ED415F00469C1C1257015004D08DD/$File/MEDA_ObsFunctionMashrek_03_EN.pdf) [última consulta: 7.11.2005].
- Fundación Europea de la Formación. *Structures and mechanisms for information and needs forecast on training qualification and employment: the observatory function in Syria*. Turín: ETF, 2002. Disponible en Internet [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/1B38056AABF4D949C1257015004ACAB3/\\$File/MED_OBS_SYRIA_02_EN.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/1B38056AABF4D949C1257015004ACAB3/$File/MED_OBS_SYRIA_02_EN.pdf) [última consulta: 7.11.2005].
- Fundación Europea de la Formación. *Modernisation of vocational education and training in Syria*. Turín: ETF, 2003. (Informe de descripción de proyecto UE).
- Fundación Europea de la Formación. *ETF Yearbook 2004: learning matters*. Turín: ETF, 2004. Disponible en Internet [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/975CC2E6181C6377C1257038002BF14F/\\$File/ECU_Yearbook_04_EN.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/975CC2E6181C6377C1257038002BF14F/$File/ECU_Yearbook_04_EN.pdf) [última consulta: 7.11.2005].
- Oxford Business Group. *Emerging Syria 2005*. Londres: Oxford Business Group, 2004.