

CAPÍTULO 9

Contribución de las instituciones financieras al modelo dual: análisis de Sparkassenstiftung Alemana

Mónica Fernanda López Balladares

Sparkassenstiftung Alemana (Ecuador)

fernanda.lopez@sparkassenstiftung.de

<https://orcid.org/0009-0000-5968-816X>

Norma Elizabeth Velecela Abambari

Sparkassenstiftung Alemana (Ecuador)

norma.velecela@sparkassenstiftung.de

<https://orcid.org/0009-0000-5733-7649>

Introducción

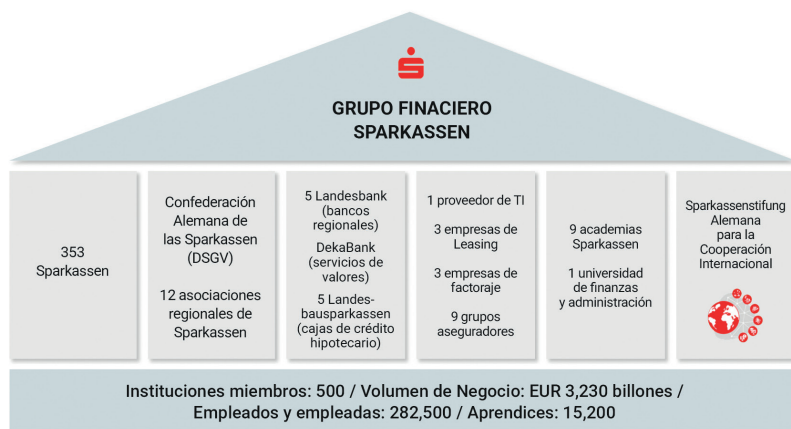
El modelo de formación dual tiene sus raíces en Alemania, donde ha sido un componente central del sistema educativo desde mediados del siglo XX. Este enfoque, que combina la enseñanza teórica impartida en instituciones educativas con la práctica laboral en empresas formadoras, ha sido implementado con éxito en más de 320 carreras, formando generaciones de profesionales altamente calificados en diversos sectores, incluido el sector financiero.

Las Sparkassen (Cajas de ahorro de Alemania), integradas en el Grupo financiero de las Cajas de Ahorro alemán (Grupo Financiero Sparkassen), son conocidas por su compromiso con la formación profesional dual en la formación de *Bankkaufmann* y *Bankkauffrau* (asesor financiero /asesora financiera), formando cada año alrededor de 10 000 personas en esta carrera (Instituto Federal de Formación Profesional de Alemania BIBB, 2020).

La Sparkassenstiftung Alemana nace del Grupo Financiero Sparkassen, grupo líder en el mercado de la banca privada y corporativa en Alemania y uno de los grupos financieros más grandes de Europa, como una organización sin fines de lucro para la cooperación internacional, cuyo objetivo es impulsar el sector financiero local de países en vías de desarrollo a través de la transferencia del exitoso modelo de las Sparkassen que cuenta con más de 230 años de experiencia (gráfico 1).

Gráfico 1

Estructura del Grupo Financiero Sparkassen



Nota. DSGV (2023).

En los países en donde trabaja, la Sparkassenstiftung Alemana promueve sistemas financieros inclusivos, sostenibles y socialmente responsables que permiten la inclusión de personas sin acceso a ser-

vicios financieros y, con ello, contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad. La Sparkassenstiftung Alemana, ha desempeñado un papel crucial en la transferencia de la formación dual de personas asesoras/financieras a países de América Latina, como El Salvador, México, Colombia, Perú y Ecuador.

En Ecuador, la Sparkassenstiftung Alemana inicia sus acciones para implementar esta formación dual en 2017, de mano de aliados estratégicos como la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana (AHK), la Cámara de Industrias, Producción y Empleo de Cuenca (CIPEM), la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR) y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Este equipo participó en el proyecto “Mejora del Acceso Sustentable a Servicios Financieros a través del Fortalecimiento de Estructuras de Capacitación y de Redes Financieras en Latinoamérica y el Caribe”, financiado por el Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ por sus siglas en alemán). Este proyecto incluía cuatro metas principales: formación dual, fortalecimiento de federaciones, capacitación continua y educación financiera. En el marco de la meta de formación dual, el proyecto no solo adaptó la estructura del modelo dual al contexto local, sino que también incorporó a instituciones financieras formadoras como actores clave en el diseño y ejecución de la carrera.

Este capítulo explora la implementación del modelo de formación dual en el sector financiero ecuatoriano, y resalta el impacto de la colaboración entre academia, sector financiero, cámaras, organismos de integración y organismos internacionales. Analiza cómo esta sinergia ha permitido formar profesionales técnicamente competentes, con habilidades prácticas, sensibilidad social y un compromiso con la educación financiera como herramienta de desarrollo.

Las secciones de este apartado, abordan el contexto inicial de la implementación en el Instituto Tecnológico del Azuay, los logros y desafíos de las tres primeras cohortes y las innovaciones realizadas con la transición al Instituto Tecnológico Wissen en 2024. Además, se reflexiona sobre el impacto social de este modelo, su sostenibilidad y contribución a la inclusión financiera en el país.

El impacto de las instituciones financieras en la educación

El sector financiero desempeña un papel fundamental en el desarrollo del sector productivo al facilitar el acceso al financiamiento necesario para inversiones y operaciones empresariales. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el nivel de acceso al financiamiento es un determinante clave de la productividad y el crecimiento económico. En América Latina y el Caribe, este acceso es inferior al de otras regiones, lo que limita el potencial de desarrollo productivo (BID, 2015). La Corporación Andina de Fomento (CAF) también destaca que la banca privada permite a la economía desarrollar su potencial de creación de riqueza en sectores productivos, proporcionando financiamiento acorde a las necesidades de los negocios (CAF, 2017).

Para que las instituciones financieras puedan cumplir eficazmente este rol, es esencial contar con personal capacitado que asesore adecuadamente a sus socios y clientes en la adquisición de productos financieros. El Banco Mundial enfatiza la importancia de preparar y supervisar al personal para garantizar que ofrezcan servicios seguros y confiables, lo cual es crucial para mantener la confianza de los clientes y la integridad del sistema financiero (Banco Mundial, 2015). Además, la educación financiera del personal contribuye a una mejor gestión de riesgos y a la promoción de prácticas financieras responsables (RFD, 2021).

En este contexto, la Sparkassenstiftung Alemana buscó implementar la formación dual de asesores financieros, enfocada en la formación de profesionales especializados en la asesoría de productos financieros, tanto de captación como de colocación que ofrecen las entidades financieras a sus socios o clientes y con un conocimiento integral de su Institución. El programa académico buscó dotar a los estudiantes de las competencias necesarias para analizar las necesidades financieras de los clientes y proponer soluciones adecuadas, promoviendo así una cultura de asesoría financiera responsable y efectiva.

Entre 2017 y 2018, mientras se desarrollaba el proyecto de carrera, se evidencia que no existía una oferta educativa de tercer nivel con este enfoque específico. Las carreras disponibles estaban orientadas hacia finanzas, contabilidad o tributación, con un enfoque más

administrativo. Ninguna se centraba en la asesoría directa a socios o clientes de las instituciones financieras.

La carrera de Tecnología en Asesoría Financiera (TAF) buscaba llenar este vacío, proporcionando una formación especializada, contribuyendo a aumentar la profesionalización de sus contrapartes, para que éstas puedan ofrecer a sus clientes el acceso permanente a servicios financiero con una asesoría de calidad. Replicando las buenas prácticas de las Sparkassen, la Sparkassenstiftung Alemana, identificó una oportunidad para adaptar el modelo al ecosistema ecuatoriano, en cooperación con aliados estratégicos locales para introducir la carrera TAF en modalidad dual.

La Sparkassenstiftung Alemana y la formación dual de asesores financieros

La primera experiencia de la formación dual de Asesores Financieros en Latinoamérica se lleva a cabo en 2014 en El Salvador, donde la Sparkassenstiftung Alemana en alianza con Fedecrédito, la red financiera cooperativa más grande de este país, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) y once instituciones financieras ponen en marcha la implementación de la carrera de Asesor Técnico Financiero. A través de la cooperación entre todos los actores, se implementó con éxito esta carrera de formación superior, sentando un precedente para la adopción del modelo dual en el sector financiero de la región.

Basándose en la experiencia adquirida y los resultados positivos obtenidos en El Salvador, la Sparkassenstiftung Alemana impulsó la implementación de la formación dual de Asesores Financieros en Perú. Este proyecto se desarrolló en cooperación con la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) y la institución de educación superior Zegel IPAE, dando inicio a la primera cohorte en abril de 2019.

Ecuador fue el tercer país en adoptar la formación dual de Asesores Financieros con la creación de la carrera de Tecnología Superior en Asesoría Financiera. La primera cohorte se inauguró en mayo de 2019, en un trabajo conjunto entre la Cámara de Comercio

Ecuatoriano-Alemana (AHK), la Cámara de Industrias, Producción y Empleo de Cuenca (CIPEM) y el Instituto Tecnológico del Azuay. Posteriormente, México y Colombia se sumaron a esta iniciativa, implementando la formación dual de Asesores Financieros en enero y abril de 2021, respectivamente, consolidando así el modelo en distintos países de América Latina (ver gráfico 2).

Gráfico 2

Experiencia de Formación Dual de Asesores Financieros en Latinoamérica



Nota. Sparkassenstiftung Alemana (2024).

Implementación del modelo dual

La implementación del modelo de formación dual en Ecuador fue el resultado de un esfuerzo conjunto entre la Sparkassenstiftung Alemana y contrapartes locales como la CIPEM, AHK, UCACSUR, Cooperativa Jardín Azuayo y otras instituciones financieras, gremios del sector e instituciones de educación superior.

Proceso de implementación

Para garantizar que la adaptación del modelo dual respondiera a las mejores prácticas, se organizó una visita técnica a Alemania, en la que participaron representantes de diversas instituciones financieras ecuatorianas. Durante esta experiencia, los participantes conocieron de primera mano el sistema de formación dual aplicado en las Sparkassen, las Cajas de Ahorro alemanas, permitiéndoles comprender cómo la combinación de formación teórica y práctica contribuye al desarrollo de profesionales altamente capacitados.

Tomando como referencia este modelo exitoso, en octubre de 2017 se convoca a un proceso de co-construcción de la malla curricular, plan marco de formación, perfiles de ingreso y egreso y la planificación general de la carrera. Este trabajo se desarrolló de manera participativa a través de talleres y reuniones de trabajo en las que intervinieron representantes de instituciones financieras, representantes de instituciones de educación superior y actores del sector financiero.

Además, se contó con la experiencia de expertos de la Sparkassenstiftung Alemana responsables de proyectos de formación dual en otros países de Latinoamérica, asegurando que la estructura curricular integrara los aprendizajes y mejores prácticas de la región. En estos espacios de diálogo, las instituciones financieras desempeñaron un rol clave en la definición de los contenidos de la formación, perfiles de egreso y profesional, estableciendo así una formación alineada con las competencias y habilidades requeridas por el sector.

Las instituciones que participaron de este proceso fueron la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano - Alemana - AHK Ecuador, la Cámara de Industrias, Producción y Empleo (CIPEM), Banco Codesarrollo, Cooperativa de Ahorro y Crédito Biblián, Cooperativa de Ahorro y Crédito CAJA, Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO, Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial, Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), Instituto Tecnológico Superior del Azuay, Mutualista Azuay, Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE), Universidad de Cuenca, Universidad

Politécnica Salesiana y representantes de la Sparkassenstiftung Alemana de Colombia, México y Ecuador.

Posteriormente, en un proceso similar al de creación, se valida y aprueba los perfiles y la malla curricular de la carrera. A este proceso se unieron a los anteriores participantes otras instituciones como: Cooperativa de ahorro y crédito de los Servidores Municipales de Cuenca, Cooperativa de ahorro y crédito Jadán, Cooperativa de Ahorro y Crédito del Azuay, Cooperativa de los Ingenieros Civiles del Azuay (CICA) y Refla.

La definición de la Institución de Educación Superior también tuvo su propio proceso de evaluación y selección, que conllevó varias acciones para determinar en qué institución se implementaría la carrera. Al final, se estableció una alianza con el Instituto Superior Tecnológico del Azuay (Tec. Azuay), institución pública cuencana que asumió el compromiso de liderar la formación teórica de la carrera bajo los lineamientos del modelo dual. Es así como, en diciembre del 2018 se aprueba la carrera de Tecnología Superior en Asesoría Financiera (TAF). La primera cohorte inició con veintiún estudiantes en diciembre de 2019, respaldados por nueve instituciones financieras formadoras, entre las cuales se encontraban ocho cooperativas y un banco.

Estas entidades desempeñaron un rol crucial al comprometerse con la formación práctica de los aprendices dentro de sus propias estructuras organizativas. El programa inicialmente estableció un balance de 50 % de formación teórica en el instituto y 50 % de formación práctica en las instituciones financieras, cumpliendo con la normativa vigente al 2018. La carrera tenía una duración de 2,5 años y las clases se impartían presencialmente en horarios de la tarde y noche en el Tec. Azuay.

Masificación de carreras

En septiembre del 2023 culmina el proyecto “Mejora del Acceso Sustentable a Servicios Financieros a través del Fortalecimiento de Estructuras de Capacitación y de Redes Financieras en Latinoamérica y el Caribe” financiado por el BMZ. En octubre del mismo año inicia el proyecto “Transformación sostenible del sector financiero para el

fortalecimiento de las MIPYMES”, también financiado por el BMZ. En este nuevo proyecto la formación dual adopta un nuevo enfoque, la masificación de la carrera a nivel nacional, buscando incorporar nuevas instituciones financieras como empresas formadoras y llegar a más jóvenes que se beneficien del programa de formación dual.

Para esta fecha la carrera contaba con tres cohortes en el Tec. Azuay, de las cuales dos habían terminado y una estaba en curso. Los nuevos esfuerzos se enfocaron en buscar aliados a nivel nacional con quienes trabajar de manera conjunta para involucrar a más instituciones financieras como empresas formadoras y formar a más jóvenes a nivel nacional. La presencialidad y el carácter local de la carrera hasta ese momento dificultaban esta tarea. El proceso de selección gestionado por la SENESCYT, a través del Test Transformar, también limitaba la expansión, al no considerar el criterio de la localidad para la formación en las instituciones financieras, de dónde se esperaba que fueran sus estudiantes. Por otra parte, las instituciones solo podían intervenir en la selección de estudiantes una vez que la SENESCYT ya había otorgado el cupo al estudiante, sin considerar si cumplía con los criterios de la institución (gráfico 3).

Gráfico 3

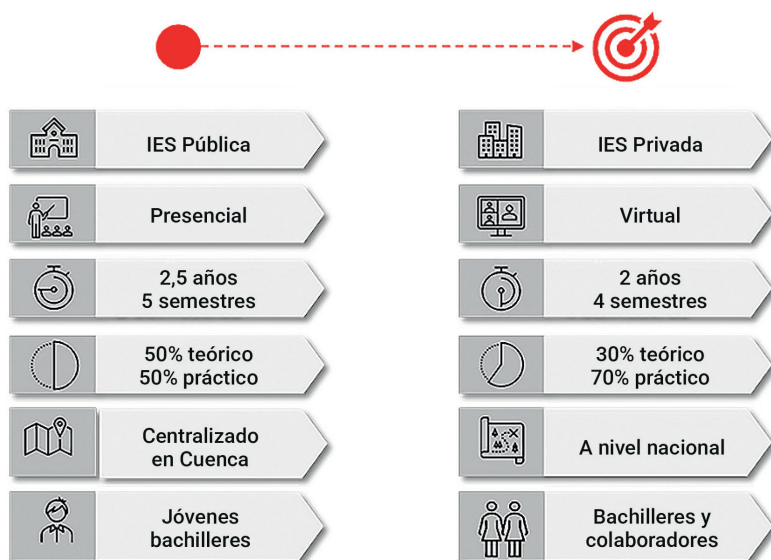
Comparativo entre las zonas de influencias de TAF 2019-2023 y el potencial de expansión hacia cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1,2 y 3



Estos desafíos llevaron a la Sparkassenstiftung Alemana a plantear una expansión y transformación del modelo, lo que incluyó alianzas con la Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (ICORED) para la promoción de la formación dual entre sus asociadas y con la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) como responsable de la coordinación empresarial; así como la transición al Instituto Tecnológico Wissen en 2024. Esta decisión no solo buscó superar las limitaciones geográficas y logísticas, sino también mejorar la experiencia de las instituciones financieras formadoras al permitirles mayor poder de decisión en el proceso de selección de estudiantes.

El nuevo proyecto de carrera con el Instituto Wissen tomó como base al primer proyecto de carrera y tuvo un proceso similar en su ajuste al que tuvo en su implementación, considerando siempre la validación y aprobación del sector financiero. En este proceso de validación y aprobación, además de las Instituciones que ya formaban parte del proyecto, participaron Banco del Austro, Banco de Guayaquil y Banco ProCredit.

La nueva estructura contempla componentes del 30 % teórico y 70 % práctico, estructura similar al modelo alemán y que fue posible gracias a un cambio en la normativa de formación dual. La duración es de dos años y se imparte en modalidad dual híbrida, es decir, la fase teórica de manera virtual, permitiendo descentralizar la formación de Cuenca y logrando que estudiantes de cualquier lugar del país puedan formarse (gráfico 4).

Gráfico 4*Estrategia para la expansión de TAF***Resultados**

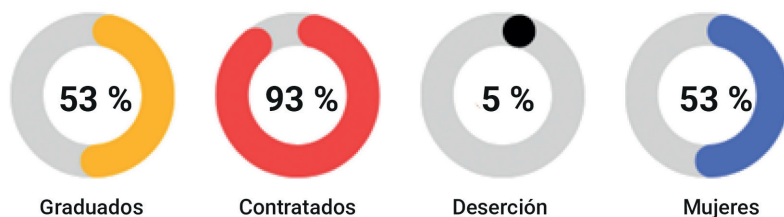
La implementación del modelo dual en Ecuador generó resultados significativos desde sus primeras cohortes, reflejando el impacto positivo de la cooperación entre instituciones financieras formadoras, la academia y organismos internacionales. Los indicadores de retención, graduación e inserción laboral evidenciaron el éxito del programa en su etapa inicial y la necesidad de fortalecer y expandir este modelo para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. A enero de 2025, se contabilizan cuatro cohortes, tres finalizaron su formación en el Tec. Azuay con un total de treinta y seis graduados y una cohorte de veintiún estudiantes se encuentra en su primer semestre de formación con Instituto Wissen.

Un total de once instituciones financieras, en su mayoría del sector financiero de la economía popular y solidaria, han participado como entidades receptoras formadoras a lo largo de sus cuatro

cohortes, estas son: Banco Codesarrollo, CB Cooperativa, Cooperativa CAJA, Cooperativa CREA, Cooperativa OSCUS, COOPERCO, CoopSí, Educadores Cooperativa, Jardín Azuayo, Multicoop, Mutualista.

Una característica de TAF es que se ofertan los cupos de formación en función de los cupos comprometidos con anterioridad por las instituciones financieras formadoras. En ningún caso se matriculan más estudiantes que los cupos disponibles. Si entre todas las instituciones financieras formadoras no se llega al número mínimo de estudiantes, no se abre la cohorte y se reanuda el proceso para el siguiente período académico. A fin de no saturar al sector, se ha determinado abrir una cohorte cada año, si existe la demanda por parte de las instituciones financieras (gráfico 5).

Gráfico 5
Estadístico TAF



Tasas de graduación y retención de estudiantes

Desde el lanzamiento de la carrera de Tecnología Superior en Asesoría Financiera en 2019, el programa logró mantener altos índices de graduación. En la primera cohorte, el 95 % de los estudiantes culminaron exitosamente su formación, mientras que, en la segunda cohorte, la tasa de finalización fue del 91 %.

Estos resultados fueron notables, considerando que la educación en modalidad dual representa un desafío adicional para los estudiantes, al exigirles un alto grado de responsabilidad y adaptación al entorno laboral desde el inicio de su formación. Sin embargo, en la tercera cohorte, iniciada en 2022, la tasa de culminación se redujo al

64 %, con una tasa de deserción del 7 % (1 estudiante) y pérdidas del 29 % (4 estudiantes, lo que evidenció la necesidad de ajustar ciertos aspectos operativos, como la selección de estudiantes y el seguimiento y acompañamiento en la fase teórica.

Inserción laboral y continuidad en las instituciones formadoras

Uno de los logros más relevantes del modelo dual en Ecuador fue la alta tasa de inserción laboral de los graduados. En la primera cohorte, el 94 % de los estudiantes fueron contratados por instituciones del sector financiero, de los cuales el 76 % continuaron en las mismas entidades que los formaron. Estos resultados reflejan la efectividad del modelo al preparar a profesionales que, desde su formación, se integran a las dinámicas y necesidades de las instituciones financieras, facilitando su contratación inmediata.

En la segunda cohorte, el 91 % de los egresados fueron empleados dentro del sector financiero y el 73 % permanecieron en las instituciones donde realizaron su formación práctica. Esto consolidó el modelo como una fuente confiable de talento humano para las instituciones financieras formadoras, reduciendo los costos de capacitación y los tiempos de adaptación de nuevos colaboradores.

Impacto en las instituciones financieras formadoras

Las instituciones financieras que participaron en la formación dual destacaron varios beneficios clave del programa. En primer lugar, lograron fortalecer su talento humano con jóvenes profesionales que, al haber sido formados dentro de la misma institución, comprendían su cultura organizacional, procesos internos y principios de atención al cliente. Esto redujo la curva de aprendizaje y permitió una integración más eficiente de los nuevos colaboradores en los equipos de trabajo.

Otro aspecto relevante fue el aporte de los aprendices a las operaciones diarias de las instituciones financieras. En múltiples casos, los estudiantes asumieron responsabilidades clave dentro de sus áreas de rotación, contribuyendo activamente en funciones de captación, colocación de créditos y educación financiera para socios

y clientes. Además, su participación en proyectos empresariales dentro de las entidades permitió la identificación de oportunidades de mejora en procesos internos y en la oferta de productos y servicios.

Buenas prácticas

Entre algunas de las buenas prácticas se han logrado gracias al trabajo cooperativo del sector y su compromiso con la formación de su talento humano tenemos:

Comprensión económica a los aprendices

Aunque no es un requisito legal, todas las instituciones financieras participantes acordaron ofrecer una compensación económica mensual a los aprendices. Este apoyo, que cubre gastos básicos como transporte y alimentación, es un reconocimiento al aporte de los estudiantes en las operaciones diarias de las instituciones financieras. Esto también fortaleció la motivación y el compromiso de los aprendices.

Participación en iniciativas de educación financiera

La carrera de Tecnología en Asesoría Financiera (TAF) desarrolló diversos proyectos de vinculación con la sociedad en el ámbito de la gestión administrativa, financiera, sociocultural, inclusión y emprendimiento en la que participaron estudiantes de TAF. Estas iniciativas, alineadas con la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INFMR-INGINT-IGJ-2020-0153), se enfocaron en la capacitación financiera a nivel provincial y cantonal, con la participación de docentes y estudiantes organizados en equipos multidisciplinarios.

En colaboración con cooperativas y organismos de integración, estos proyectos promovieron la educación financiera de la población, fomentaron una mejor gestión de las finanzas personales desde edades tempranas, impulsaron la cultura del ahorro y fortalecieron el conocimiento financiero de socios, socias, usuarios, usuarias y clientes de entidades reguladas. En este contexto se articulan esfuerzos conjuntos entre diferentes actores para promover la formación dual y los proyectos de vinculación con la sociedad en Ecuador:

- **La academia**

El Instituto Superior Tecnológico del Azuay, a través de la carrera Tecnología Superior en Asesoría Financiera, facilita la participación de los estudiantes en la fase teórica del modelo de formación dual.

- **Sector financiero cooperativo**

Organismos de integración como UCACSUR y REFLA impulsan la inclusión financiera en cooperativas de ahorro y crédito. En cumplimiento de la Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INFMR-INGINT-IGJ-2020-0153, han desarrollado estrategias de educación financiera en temas como ahorro, presupuesto y manejo del dinero para ampliar su impacto en la población.

- **Cooperación internacional**

La Sparkassenstiftung Alemana lidera un proyecto que busca mejorar, mediante la educación financiera, el bienestar financiero de las personas con el programa “Yo y mis finanzas” que, basado en la experiencia alemana, forma facilitadores y multiplicadores, adaptando su metodología al contexto latinoamericano (gráfico 6).

Gráfico 6

Actores en los proyectos de vinculación con la sociedad



A través de estos procesos de vinculación, los estudiantes de la carrera de Tecnología en Asesoría Financiera adquieren competencias especializadas en educación financiera para niños, jóvenes y adolescentes. Esta formación fortalece sus habilidades pedagógicas y de comunicación, mejorando su perfil profesional y brindándoles una ventaja competitiva en el sector financiero. Además, su participación activa en programas de capacitación contribuye al desarrollo de la comunidad, promoviendo la inclusión financiera y el bienestar económico.

El impacto de esta formación se reflejó en el reconocimiento obtenido por UCACSUR en la Global Money Week 2023, donde alcanzó el primer lugar en la categoría Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), otorgado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Bajo el lema “*Planifica tu dinero, planta tu futuro*”, los estudiantes, formados como Multiplicadores en Educación Financiera, desempeñaron un papel clave en la capacitación de niños y niñas en conceptos esenciales como ahorro, presupuesto y manejo responsable de las finanzas personales.

Reflexión crítica y conclusiones

Si bien la implementación de la formación dual para Asesores Financieros en Ecuador ha demostrado ser una modelo beneficiosa para todas las partes, el proceso no estuvo exento de desafíos. A lo largo de las primeras cohortes, se identificaron diversas dificultades que requirieron ajustes estratégicos para optimizar la experiencia de los aprendices, fortalecer la relación con las instituciones financieras formadoras y garantizar la sostenibilidad del programa a largo plazo. Sin embargo, aún se presentan varios retos.

- **Atracción y selección de estudiantes**

Para varias instituciones aún existe la concepción de que la atracción de estudiantes es una tarea de la academia, cuando en realidad debe ser un trabajo conjunto, principalmente impulsado por la institución financiera quién formará y vinculará al estudiante a su institución. Se espera que el proceso de atracción y selección de

un estudiante sea similar al de una persona que colabora con una institución financiera. Esto evidenciaría ante sus socios el compromiso de la institución con el desarrollo de los jóvenes de las localidades donde tienen influencia.

- **Desconocimiento del modelo de formación dual**

Si bien el modelo es conocido en Cuenca gracias a programas de formación dual que se implementan desde hace varios años, aun es un modelo desconocido por otras instituciones financieras a nivel nacional. Esto limita la participación de nuevas instituciones dado la incertidumbre por las acciones que implica y los costos que genera. Lo mismo ocurre con los estudiantes y graduados de bachillerato, quienes son el mercado objetivo principal de este modelo. La formación dual en primera instancia es entendida como doble titulación o modalidad de estudio virtual y presencial, pero se desconoce la característica principal, que es la formación teórico-práctica. Este desconocimiento reduce el número de potenciales estudiantes interesados en postular a un proceso de formación dual, principalmente en ciudades fuera de Cuenca.

- **Mayor impulso de la formación dual a nivel de país**

Está comprobados los beneficios de la formación dual para todos los involucrados. El sector productivo reduce costos de reclutamiento, selección y formación, además de disminuir la tasa de rotación, gracias a una mayor fidelidad de los graduados duales. Los estudiantes obtienen conocimientos y a la vez experiencia laboral, además son los primeros considerados en ser vinculados a la institución para cubrir una vacante. En Alemania este modelo es la piedra angular de la economía del país, lo que se evidencia en la tasa de desempleo juvenil más baja de la Unión Europea, 6.4 % a agosto del 2024 (Statista, 2024).

En Ecuador, si bien se han impulsado iniciativas a favor de la formación dual (como el “Pacto por la formación dual”) aún faltan acciones concretas para incentivar al sector productivo en implementar este modelo de formación como una opción de formación de su futuro talento humano.

Existen beneficios fiscales como la deducción al impuesto a la renta para empresas formadoras en carreras duales, sin embargo, para acceder a este beneficio las instituciones deben presentar un proyecto a la SENESCYT para la obtención de certificaciones de deducibilidad del impuesto a la renta por programas o proyectos de becas o de ayudas financieras. Este proceso, aunque engorroso, es efectivo para la deducibilidad de montos erogados en la formación de estudiantes en situación de vulnerabilidad.

- **Sostenibilidad y escalabilidad del modelo**

El éxito inicial del modelo dual generó interés en su expansión a nivel nacional, lo que planteó el reto de garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La dependencia de la Sparkassenstiftung Alemana en las fases iniciales fue un aspecto clave a considerar, ya que el objetivo era que el programa pudiera ser gestionado de manera autónoma por instituciones ecuatorianas en el futuro.

Para avanzar en esta dirección, se tomó la decisión de transferir la coordinación empresarial a la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), asegurando que la formación dual quedara en manos de un organismo representativo del sector financiero a nivel nacional.

- **Lecciones aprendidas y oportunidades de mejora**

A partir de los retos enfrentados, se identificaron valiosas lecciones que han permitido mejorar el modelo de formación dual en Ecuador:

- a. Importancia de la selección temprana de estudiantes*

- Involucrar a las instituciones financieras en el proceso de selección permite mejorar la adecuación del perfil de los aprendices a las necesidades del sector.

- b. Rol clave de los tutores empresariales*

- La capacitación constante de los tutores fortalece la experiencia de los aprendices en la fase práctica y mejora su integración en las instituciones formadoras.

c. Flexibilidad en la modalidad de enseñanza

La virtualización de la fase teórica permitió expandir el alcance del programa y facilitar el acceso a estudiantes de diversas regiones del país.

d. Actualización curricular

Incluir a las instituciones financieras en la co-construcción de la malla curricular garantiza que la formación se mantenga alineada con las demandas del mercado laboral.

e. Transición de la gestión a actores locales

Transferir el conocimiento y desarrollar capacidades de gestión del modelo en actores del sector es fundamental para la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). (2021). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2021*. <https://www.bibb.de/datenreport/X>
- CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2019). *El rol de la banca privada en el sector productivo*. <https://www.caf.com/es/blog/el-rol-de-la-banca-privada-en-el-sector-productivo/>
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2017). *El rol de la banca privada en el sector productivo*. <https://www.caf.com/es/blog/el-rol-de-la-banca-privada-en-el-sector-productivo/>
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband. (2023). *Ausbildung bei den Sparkassen* [Formación en las Sparkassen]. <https://www.dsgv.de/de/ueber-uns/arbeiten-bei-uns/ausbildung.html>
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband. (2023a). *Financial Report 2023*. <https://www.dsgv.de/en/facts/financial-report.html>
- Ketterer, J., Calatayud, A., Prats Cabrera, J. y Rud, J. (2017). Financiando el desarrollo productivo de América Latina y el Caribe: Desafíos, políticas y rol del Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0007186>
- McKee, K., Kaffenberge, M. y Zimmerman, J. (2015). Finanzas digitales bien implementadas: Razones para mejorar la mitigación de los riesgos de los clientes. *Enfoques* 103.
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (2021). *Educación y bienestar financiero, tarea pendiente en Ecuador y la región*. <https://rfd.org.ec/biblioteca/destino.php?categoria=LG-331>
- Statista (2024). *Youth unemployment rate in EU member states as of November 2024*. <https://www.statista.com/statistics/266228/youth-unemployment-rate-in-eu-countries/>