



APRENDER PAREJO

Avanzar hacia una educación justa, equitativa y de calidad



CONTENIDO

- 1** Presentación
- 4** Un nuevo modelo educativo. Educar para el trabajo
- 4** Introducción
- 5** Estado de las cosas
- 7** Cimientos para la transformación
- 11** Recomendaciones
- 11** Plan de acción
- 23** Reflexiones finales
- 24** Referencias

Las habilidades que necesitamos para salir del laberinto educativo en México

Imaginar un México donde todas y todos los jóvenes puedan insertarse en empleos dignos y escalar socialmente, no tendría por qué sentirse como un imposible.

La educación debería ser un puente hacia mejores oportunidades en la vida adulta para todas y todos. La realidad es que no es así. La trayectoria educativa en nuestro país es como un laberinto sin salida.

Solo seis de cada 10 jóvenes de entre 15 y 17 años, y tres de cada 10 de 18 a 23 años, pueden ejercer su derecho a la educación, y ni siquiera eso garantiza que adquieran las habilidades necesarias para prosperar. Los principales obstáculos: los altos índices de pobreza y de violencia en los que vive un amplio porcentaje de nuestros jóvenes.

Además, hay una marcada brecha de género que no ha podido equilibrarse. Las mujeres tienden a inclinarse hacia carreras universitarias relacionadas con el cuidado, y los hombres hacia la ingeniería y los campos técnicos. Esto se incentiva por un mercado laboral insuficiente e inequitativo, con una participación condicionada por género y salarios promedio más bajos para las mujeres.

La falta de habilidades técnicas, la desactualización de los currículos escolares, y una deficiente capacitación docente, también limitan las oportunidades para ingresar a la educación superior. Muchos de esos desafíos podrían ser atendidos en primera instancia con un mejor financiamiento por parte del Estado.

Para corregir el intrincado camino que recorren los jóvenes en su paso por el sistema educativo y la transición al mercado laboral, desde México Evalúa proponemos tres pilares centrados en la formación de habilidades:

Diseño de un nuevo modelo de habilidades para todas y todos. El objetivo es conciliar las competencias que la educación fomenta en los jóvenes con aquellas que demanda el mercado laboral.

Creación de un Consejo Sectorial de Habilidades. Su función sería la actualización continua del marco de competencias laborales, con la colaboración y coordinación entre diversos órdenes de gobierno y tomadores de decisión en las industrias.



Formación docente para habilidades. Es brindar a los docentes la formación adecuada para incorporar efectivamente las habilidades socioemocionales y complejas en sus clases.

Nuestro objetivo en México Evalúa es aportar las ideas para construir un mercado laboral más inclusivo y adaptativo.

Queremos inspirar a las y los jóvenes a que tomen el control de su futuro y cuenten con las herramientas necesarias para lograrlo. Llevarlo a cabo, es tarea de todas y todos.

—El equipo de México Evalúa, 2024

Para reducir la desigualdad y mejorar tu estilo de vida, se necesitan políticas públicas que respondan a las necesidades reales de la población. El cambio de gobierno es un momento clave para discutir, desarrollar e implementar mejores decisiones en beneficio de las y los mexicanos.

Desde México Evalúa estamos en la disposición de colaborar y trabajar en colectivo para generarlas. Por eso hemos desarrollado estos documentos que compendian nuestro trabajo de análisis basado en evidencia, para proponer las estrategias que pueden marcar una diferencia positiva para México en el próximo sexenio.



Aprender parejo

Avanzar hacia una educación justa, equitativa y de calidad

Introducción

Las oportunidades que brinda el sistema educativo en materia de acceso a una educación de calidad son determinantes de éxito para que las personas puedan insertarse de manera efectiva en empleos dignos y escalar socialmente.

La transición eficaz de la escuela al mercado laboral es un desafío que enfrentan los jóvenes en nuestro país. En México, este momento se presenta al finalizar la educación media superior o superior o incluso mientras se está estudiando. En la transición, el principal obstáculo que enfrentan las y los jóvenes para acceder a mejores empleos es la falta de habilidades específicas.

En México, en un alto porcentaje de casos, ser joven implica superar obstáculos como la pobreza y la violencia para acceder a una educación que, a menudo, no se alinea con las demandas del mercado

laboral y, por ende, no proporciona las herramientas suficientes para transitar exitosamente al mundo del trabajo.

La evidencia muestra un fracaso colectivo del sistema educativo en cuanto a asegurar que las y los jóvenes naveguen con éxito por este periodo crítico de sus vidas. Dentro de las fallas se encuentran brechas de acceso a servicios educativos, las debilidades de los currículos escolares, los desafíos en la capacitación docente, la falta de financiamiento y de colaboración entre los sectores educativo y productivo.

Para poder superar los desafíos que enfrentan los jóvenes y acompañar a nuestras y nuestros jóvenes es primordial aportar un diagnóstico sobre el contexto y las condiciones en las que se desenvuelven.

Estado de las cosas

En México, las y los jóvenes representan una cuarta parte de la población y enfrentan una encrucijada. Por un lado, la educación debería ser un puente hacia oportunidades laborales significativas, pero se convierte en un laberinto sin salida por los siguientes motivos.



La batalla por el acceso y la calidad educativa

El acceso a la educación, derecho estipulado en la Constitución para los 18 millones de jóvenes entre 15 y 22 años, no está garantizado. Sólo seis de cada 10 jóvenes de entre 15 y 17 años, y tres de cada 10 de 18 a 23 años pueden realmente ejercer este derecho (SEP, 2023). En estos grupos se observa la tragedia de las trayectorias educativas truncas. De cien niñas y niños que inician sus estudios de primaria, menos de 28 alcanzan estudios de educación superior, lo que se traduce en millones de jóvenes que se quedan al margen del sistema educativo.

Ahora bien, si permanecen en el sistema educativo no lograrán adquirir las herramientas necesarias para prosperar en el siglo XXI. Esto se debe a la baja calidad de la educación que se imparte en áreas clave como matemáticas y ciencias. Una gran mayoría lucha con conceptos básicos, mientras que en habilidades de lectura muchos no logran comprender textos simples. La situación es aún más grave entre los estudiantes de familias de bajos ingresos, en las que 87% de los jóvenes a los 15 años muestra un bajo desempeño académico (PISA, 2023).



La pobreza, la brecha de género y la violencia

Aunque se dice que ser joven es vivir la mejor etapa de la vida, en México esta promesa se ve ensombrecida por la pobreza, la violencia y la falta de protección social. Según datos del Coneval en 2022, el 35.9% de este grupo po-

blacional vive en la pobreza, y de él, 6.5% lo hace en condiciones de extrema pobreza. Esta situación se ve agravada por la desigualdad de género. En 2022, 34% de los hombres jóvenes se enfrentaban a la pobreza, una cifra que se incrementa a 37.8% entre las mujeres jóvenes. La pobreza extrema golpea aún más duro a las mujeres afectando a 7.2% en comparación con 5.8% de los hombres jóvenes.

La sombra de la violencia también se cierne sobre ellos. En 2022, la tasa general de homicidios en México fue de 25 por cada 100 mil habitantes (INEGI, 2023). Entre los jóvenes, esta cifra crece a 33 homicidios por cada 100 mil, y el panorama es aún más oscuro para los hombres jóvenes, para los que la tasa asciende a 57 homicidios por cada 100 mil, en comparación con los nueve por cada 100 mil en mujeres jóvenes (INEGI, 2023). Estas cifras no son sólo estadísticas, representan historias no contadas, sueños truncos y un llamado urgente a colocar en el centro de las políticas públicas a las y los jóvenes que luchan por acceder a oportunidades que deberían ser su derecho.



Los sesgos de género

La accidentada travesía educativa de los jóvenes en México continúa con la elección de sus carreras universitarias, un proceso a menudo condicionado por normas sociales y de género. Con independencia de su trayectoria y esfuerzo académico, muchos estudiantes terminan eligiendo disciplinas tradicionales, como derecho donde sólo 23% de los graduados trabaja en su campo, o contabilidad con apenas 36% ejerciendo como contadores o auditores (ENOE, 2023). Estas decisiones vocacionales, si bien pueden parecer libres, están influenciadas por una realidad más compleja, en la que factores como el rendimiento académico y los estereotipos de género juegan un papel crucial.

Esta tendencia provoca saturación en ciertas áreas y una representación desigual



en disciplinas críticas para el desarrollo de los países en el futuro inmediato. Las mujeres tienden a inclinarse hacia carreras relacionadas con el cuidado y los hombres hacia la ingeniería y los campos técnicos. Esta división se hace aún más evidente en sectores clave de la Industria 4.0 y la inteligencia artificial, como electrónica y desarrollo de software, caracterizadas por una presencia masculina predominante. Estos sesgos en la distribución de vocaciones, según el género, limitan las oportunidades para las mujeres en campos clave de la economía futura.



La falta de habilidades técnicas

La carencia de habilidades específicas¹, según expresan personas empleadoras, es la principal barrera que enfrentan las y los jóvenes para incorporarse a equipos laborales. Las empresas y las industrias buscan competencias específicas que los currículos escolares actuales no abarcan. Las causas de este problema están asociadas con la lenta actualización de los programas educativos y la falta de capacitación docente, provocando que tales currículos terminen siendo ineficientes, ya que a menudo quedan desfasados en el momento de su implementación.

El reto de mantener los currículos actualizados es particularmente complejo en programas que requieren el desarrollo de habilidades técnicas específicas para ciertas industrias. La constante evolución tecnológica, característica de la Industria 4.0, complica aún más la situación. Un ejemplo es el impacto del *nearshoring* en estados como Nuevo León, Guanajuato y Chihuahua, en los que la industria automotriz demanda trabajadores con habilidades en maquinaria de alta gama. Las y los jóvenes recién egresados no son

contemplados en estas vacantes, porque carecen de estas habilidades específicas (IEEC et al., 2023).

Además, el avance tecnológico presenta el riesgo de la desaparición de empleos, tanto aquellos que requieren habilidades básicas y/o avanzadas (Banco Mundial, 2019). Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, (2023) estima que alrededor de 27% de los empleos en países miembros podría ser automatizado. Según el Foro Económico Mundial (2023), los empleos más vulnerables son los relacionados con tareas administrativas, mantenimiento de registros o aquellos que incluyan tareas altamente repetitivas.



Un mercado laboral insuficiente e inequitativo

Tras superar obstáculos y concluir sus estudios, las y los jóvenes se encuentran con otro desafío: un mercado laboral que no ofrece oportunidades decentes de trabajo². Una de las situaciones más significativas es que la participación en el mercado también tiene un condicionamiento de género.

Por ejemplo, 54% de los hombres jóvenes de 15 a 29 años labora, frente a 32% de las mujeres, y seis de cada 10 mujeres se emplea en trabajos informales, sin acceso a servicios de seguridad social (ENOE, 2023). Además, mientras que el salario mensual promedio para los hombres jóvenes se sitúa en casi 11 mil pesos, las mujeres jóvenes ganan aproximadamente 20% menos (cerca de 2 mil pesos). A esto habría que sumar el hecho de que, si eres mujer, es muy probable que tu vida fuera de la escuela sea dedicada a actividades de cuidados no remuneradas, debido a que 30% de las mujeres jóvenes están en esta situación, frente a 8% de los hombres (ENOE, 2023).

¹ A lo largo del texto hablaremos de habilidades y tomaremos como definición de habilidad la capacidad que tienen las personas para realizar ciertas actividades (Heckman & Kautz, 2013).

² Se refiere a un trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, se generan ingresos adecuados con seguridad social apropiada (OIT, 2024).

CIMIENTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN

Corregir el intrincado camino que recorren las y los jóvenes en su paso por el sistema educativo y la transición al mercado laboral requiere de una ruta de acción para que la juventud encuentre las oportunidades educativas.

Hay tres pilares que permitirían operar una política pública que cierre las brechas que las y los jóvenes enfrentan al transitar entre el sistema educativo y el mercado laboral. Avanzar en la construcción de estos tres pilares permitirá rediseñar una ruta para la construcción de habilidades para todos.

1 **Diseño de un nuevo modelo de habilidades para todas y todos**

El primer gran desafío a atender es la construcción de un nuevo modelo de habilidades que concilie las habilidades que las y los jóvenes necesitan adquirir al egresar de la escuela y las que demanda el mercado laboral.

La evaluación de habilidades en el contexto educativo y laboral actual revela la importancia crucial de un enfoque equilibrado en su selección. Este enfoque debe considerar tanto las demandas del mercado laboral como las necesidades formativas y sociales de los individuos. Sin este equilibrio existe el riesgo

de desarrollar una visión limitada y sesgada de las habilidades requeridas para prosperar en el siglo XXI, tanto en el ámbito profesional como en el personal. Esto es especialmente relevante en un mundo donde la adaptabilidad y la versatilidad se han vuelto imprescindibles.

Los patrones de habilidades que se requieren registran una diversidad amplia en función del nivel educativo y subrayan la importancia de un enfoque educativo flexible y adaptable, capaz de desarrollar un espectro amplio de competencias para satisfacer las necesidades específicas de cada nivel educativo y trayectoria profesional.

En este sentido, las y los jóvenes enfrentados a un mundo cada vez más incierto, requieren desarrollar habilidades transversales que les permitan navegar en un entorno digitalizado, reinventarse continuamente, aprender a aprender y adaptarse a diversos contextos y culturas (Mateo-Berganza Díaz et al., 2019).

Para identificar habilidades clave y alcanzar el equilibrio señalado, se han realizado análisis amplios sobre la taxonomía de habilidades esenciales para el país, por lo que aquí se presenta un mapa de referencia que distingue categorías y claves elementales del desarrollo de habilidades para el futuro³. Al establecer un nuevo modelo común de habilidades, también se promueve la igualdad de oportunidades y se diversifica la reserva de talento, mejorando así la eficacia de la contratación, la retención y la fácil colocación laboral de las personas.

³ Esta taxonomía puede ser revisada a detalle en el informe: Habilidades para el siglo XXI y la transición al mercado laboral. Disponible en: https://aprenderparejo.mx/informes/hab_ml#informe


Figura 1. Habilidades a prueba de futuro


Fuente: Informe Habilidades para el siglo XXI y la transición al mercado laboral. Disponible en: https://aprenderparejo.mx/informes/hab_ml#informe

2 Creación de un Consejo Sectorial de Habilidades para la actualización continua del marco de competencias laborales

El nuevo modelo de habilidades para el siglo XXI debe ser capaz de adaptarse a diferentes niveles educativos, profesiones e industrias, asegurando su relevancia y efectividad. Para cumplir este propósito es crucial la colaboración y coordinación entre diversos órdenes

de gobierno responsables de la educación, economía y empleo, así como tomadores de decisión en las industrias.

Para ello, se propone la creación de un Consejo Sectorial de Habilidades con la tarea principal de ser un espacio de coordinación para desarrollar marcos de habilidades y trayectorias profesionales adaptadas a diferentes regiones o sectores económicos del país⁴.

⁴ La propuesta de establecer un Consejo Sectorial de Habilidades en México se sustenta en el éxito de iniciativas similares a nivel global. Por ejemplo, en Estados Unidos, la New York Alliance for Careers in Healthcare (NYACH) (2023) ha logrado impactar positivamente en la formación de habilidades, ajustando los programas educativos y de capacitación para alinearlos con las necesidades del mercado laboral en el sector salud. En Londres, el trabajo de Skills for Londoners ha modernizado la estrategia industrial, enfocándose en habilidades digitales y la creación de institutos tecnológicos (Reino Unido, 2018). Singapur destaca por su enfoque en guías sectoriales que informan decisiones educativas y de formación, integradas en un programa de transformación industrial (Gobierno de Singapur, 2023).

En América Latina, países como El Salvador, Perú y Jamaica han desarrollado consejos sectoriales que han generado normas de competencia, marcos de trayectorias profesionales y cursos de formación enfocados en habilidades relevantes para sus respectivos sectores (BID, 2022). Ya en nuestro país se han registrado avances en estados con un enfoque en manufactura y en la industria automotriz, como Chihuahua, Nuevo León y Guanajuato, que no hacen más que demostrar la viabilidad y el potencial de estas iniciativas (IEEC, 2023).

El Consejo Sectorial de Habilidades tendría la capacidad de integrar y actualizar continuamente un marco de competencias laborales que responda a las necesidades específicas de cada sector y que establezca diálogo y retroalimentación efectiva con el sistema educativo. De esta manera, se aseguraría que las habilidades y competencias que se definen como prioritarias estén en sintonía con las dinámicas actuales y futuras del mercado laboral.

El punto clave de la creación del Consejo radica en su capacidad de certificación de habilidades y en su potencial para priorizar la integración de sectores productivos que conforman cadenas de valor o que contribuyen a la generación de empleo, asegurando así que las habilidades desarrolladas respondan a las necesidades actuales y a futuras demandas del mercado laboral.

Esta colaboración permitiría mantener actualizados uno o más marcos de habilidades, alineando los requisitos educativos con las demandas laborales,

reduciendo brechas y subsanando carencias de competencias. Asimismo, impulsaría la productividad tanto en empresas como en el sector público, aumentando las oportunidades para el desarrollo de competencias en cada sector, y mejorando la oferta de aprendizaje mediante la identificación y elaboración de normas de competencias nacionales.

Para garantizar la eficacia del Consejo Sectorial de Habilidades en la actualización continua de un nuevo marco de habilidades laborales, es esencial definir con precisión los actores involucrados y sus responsabilidades.

Se propone que la estructura organizativa incluya un consejo directivo responsable de la toma de decisiones; un consejo consultivo que actúe como espacio de discusión y enlace entre actores clave; y un consejo de aseguramiento de calidad. A continuación, se sugiere la estructura, funciones y responsabilidades generales:

Actores involucrados	Funciones y responsabilidades
<p>Gobierno federal: debe liderar, junto con el sector privado, la creación del Consejo Sectorial de Habilidades.</p> <p>Representantes relevantes: Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Economía y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</p> <p>Representantes de las cámaras industriales y empresariales: su participación es crucial para asegurar que se consideren y aborden las necesidades del sector empresarial.</p> <p>Organismos de la sociedad civil: focalizados en el desarrollo de habilidades para jóvenes en México, estos organismos aportarán valiosas perspectivas desde el ámbito social.</p>	<p>Identificar habilidades emergentes y en declive: mantener actualizado el marco de habilidades laborales.</p> <p>Recomendar actualizaciones en educación y capacitación: asegurar la relevancia de estos programas en el mercado laboral.</p> <p>Fomentar colaboración entre sectores educativo y empresarial: crear sinergias para fortalecer la oferta educativa.</p> <p>Establecer directrices para formación continua: contribuir a la productividad y competitividad del sector y del país.</p> <p>Capacidad de validar a las instituciones que pueden emitir las certificaciones de habilidades y competencias.</p> <p>Generar vinculación público-privada: mejorar pertinencia, calidad y cantidad de la oferta educativa para el sector.</p> <p>Análisis del mercado laboral: estudiar las necesidades de habilidades desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa.</p>



Representantes de universidades y centros de formación: como universidades públicas y privadas, centros de investigación y centros de formación para el trabajo. Aportarán conocimientos académicos y técnicos.

Asesoría de organismos internacionales: como la OCDE, OIT, Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. A través de ellos se incorporarán experiencias y prácticas óptimas a nivel global.

Asesorar sobre políticas de aprendizaje permanente: relacionadas con la educación y capacitación para el trabajo.

Fomentar cooperación entre proveedores de educación y personas empleadoras: proponer formación del capital humano acorde a las necesidades de empresas y niveles ocupacionales del sector.

Invertir en desarrollo de habilidades: promover servicios educativos y de capacitación.

Fomentar redes de personas empleadoras: incrementar su participación y promover la innovación en el sector.

Fuente: Informe “Habilidades para el siglo XXI y la transición al mercado laboral”. Disponible en: https://aprenderparejo.mx/informes/hab_ml#informe

La implementación del Consejo Sectorial de Habilidades en México puede abrir una oportunidad transformadora, no sólo para el sistema educativo y el mercado laboral, sino también para la economía mexicana. Los beneficios y resultados potenciales de esta iniciativa son claros y significativos: una alineación efectiva entre la educación y las necesidades reales del mercado laboral, lo que conduce a una mayor empleabilidad y desarrollo profesional para los y las jóvenes. Además, estimula la innovación y refuerza la competitividad en sectores clave, adaptándose de manera proactiva a los desafíos de la cuarta revolución industrial.

3 Formación docente para habilidades

Ante la necesidad de cambiar los modelos de enseñanza en las aulas, es esencial alejarse del tradicional *factory-model* descrito por Joel Rose (2012), que se enfoca en replicar de manera uniforme el contenido de los libros de texto. En su lugar, lo recomendable es enfatizar el desarrollo de habilidades socioemocionales y cognitivas complejas, reconocidas por su maleabilidad y su capacidad de reforzar el aprendizaje futuro y mejorar tanto el rendimiento académico como el desarrollo cognitivo general (Cunha, et al, 2010; Prada et al, 2019; Cunha

et al, 2007; Heckman et al, 2013; Busso et al., 2017; Cunha et al, 2008). Las intervenciones más exitosas para fortalecer las habilidades socioemocionales son aquellas que se integran de manera transversal en la enseñanza de otras asignaturas.

Para que las personas docentes puedan incorporar efectivamente las habilidades socioemocionales y complejas en sus clases, es fundamental brindarles la formación adecuada. Esto implica incorporar programas que incluyan formación, mentorías, supervisión y retroalimentación centrados en estas habilidades (Durlak et al., 2011). Además, es crucial que los centros de formación docente y las universidades rediseñen su instrucción para desarrollar estas habilidades a través de experiencias de enseñanza supervisadas, ejemplos de videos en el aula, juegos de roles y tutorías (Schonert-Reichl et al, 2015).

Con base en la evidencia, se propone completar la formación docente con concursos para fomentar el desarrollo de habilidades socioemocionales y complejas en el aula, vinculados con contenidos que refuercen espacios de enseñanza positivos, aprendizaje basado en la cooperación, debate en el aula y formas activas de enseñanza.



Esta iniciativa implica la participación y colaboración de varios actores clave. A continuación, se ofrece una visión detallada y organizada de los actores involucrados en este proceso, sus funciones

y responsabilidades, los recursos necesarios para la implementación efectiva de los programas de capacitación, y los plazos previstos para su desarrollo y evaluación.

Actores, funciones, recursos y plazos recomendados para la formación docente

Actores involucrados	Funciones y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades educativas (federales y estatales, Mejoredu) • Instituciones de formación docente privadas. • Instituciones de educación superior. • Escuelas y psicólogos educativos. • Expertos en habilidades socioemocionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de capacitación que incluyan técnicas pedagógicas innovadoras y efectivas para el desarrollo de habilidades socioemocionales. • Facilitar talleres y seminarios para la formación continua de los docentes. • Implementar sistemas de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de la formación.
Recursos necesarios	Plazos
<ul style="list-style-type: none"> • Expertos en pedagogía y psicología educativa para el diseño e implementación de programas. • Materiales didácticos y recursos tecnológicos para la capacitación. • Fondos para el desarrollo, promoción y ejecución de los programas de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación e implementación inicial en seis meses: es el tiempo suficiente para desarrollar contenidos de calidad, configurar las plataformas digitales necesarias y establecer estrategias de promoción. • Evaluaciones y ajustes continuos, basados en la retroalimentación de las y los participantes

Fuente: Informe “Habilidades para el siglo XXI y la transición al mercado laboral”. Disponible en: https://aprenderparejo.mx/informes/hab_ml#informe

En síntesis, para garantizar que las y los estudiantes estén plenamente preparados para enfrentar los retos del siglo XXI, es fundamental que los educadores reciban una formación adecuada en el fomento de habilidades socioemocionales y complejas dentro del aula. Esta capacitación, más que una mejora en las metodologías de enseñanza actuales, es una inversión crucial en el futuro de la educación y en el desarrollo integral de las próximas generaciones.

Por ello, el llamado es urgente a las autoridades educativas, instituciones de formación docente y a todas las entidades involucradas para que adopten y brinden su apoyo total a estos programas de formación.

Plan de acción

Una vez establecidos e implementados los tres pilares para una educación constructora de habilidades para el trabajo y para el futuro, estarán puestos los cimientos para empezar a implementar acciones concretas en el corto plazo.

A. Enseñanza de habilidades básicas dentro del aula

Un aspecto primordial para dominar un conjunto de competencias relevantes es reforzar habilidades fundamentales como comunicación, matemáticas y pensamiento científico. En este contexto, los programas de tutorías son una solución efectiva.



Estudios especializados en el tema señalan que las tutorías pueden mejorar significativamente los aprendizajes de estudiantes con bajo desempeño al proporcionar enseñanzas más personalizadas y aumentar el tiempo dedicado al aprendizaje (Resnjanskij et al. (2021), Lavecchia et al. (2020), Lavy (2020) y Nickow et al. (2020)). El enfoque de tutorías puede representar una inversión crucial en el futuro de las y los jóvenes, especialmente relevante tras los desafíos que han planteado los últimos años de educación a distancia.

No obstante, debe tomarse en cuenta que el reto de esta estrategia es garantizar una asistencia consistente a los programas de tutorías. Dado que estos programas se centran en estudiantes con bajo rendimiento académico, surge la preocupación de que los beneficios de las tutorías adicionales no sean evidentes para los estudiantes o sus familias, especialmente al compararlos con los costos percibidos, como dedicar más tiempo al estudio en lugar de a otras actividades. Una posible solución a este desafío es la implementación de incentivos en forma de transferencias condicionadas. Estos incentivos pueden vincularse al logro de aprendizajes y actuar como un subsidio para el esfuerzo adicional requerido (Schultz, 2004; Attanasio et al., 2011; Kremer et al., 2009).

La implementación de un programa de tutorías remediales enriquecido con incentivos vinculados a la asistencia y al logro de aprendizajes, constituye una iniciativa de gran valor para la política educativa del país. Estos programas no sólo ofrecen una mejora sustancial en competencias básicas esenciales para el éxito académico y profesional, sino que

también promueven el desarrollo de habilidades de enseñanza y comunicación en los tutores. Además, establecen una cultura de apoyo y colaboración dentro del entorno académico.

Para el desarrollo efectivo de los programas de tutorías remediales, es esencial contar con una serie de recursos bien definidos y seguir un cronograma estratégico. De entrada, la formación y los materiales para los tutores son cruciales. Esto incluye la capacitación adecuada para impartir enseñanza efectiva, el suministro de recursos didácticos y pedagógicos necesarios y la disponibilidad de espacios físicos –aulas o salones–, como de plataformas virtuales, para facilitar las sesiones de tutoría en diversos formatos. El apoyo administrativo y académico es fundamental para llevar a buen puerto un esfuerzo de esta naturaleza, abarcando desde la coordinación de horarios hasta el seguimiento del progreso de los estudiantes.

En cuanto a los plazos, el diseño y desarrollo de un programa de estas características necesita al menos de un año completo. La implementación de los cursos de tutoría debería estructurarse en ciclos, ya sea trimestrales o semestrales, adaptándose a las necesidades y calendarios de las instituciones educativas involucradas. Además, es vital realizar revisiones semestrales del programa, las cuales permitirán ajustarlo y mejorarlo continuamente, basándose en los comentarios y resultados obtenidos.

Dada su importancia en toda estrategia de fortalecimiento de las bases educativas, se recomienda establecer un esquema de actores y funciones para programas remediales.

Actores y funciones recomendadas para las tutorías remediales

Actores involucrados	Funciones y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones educativas: universidades y escuelas de educación media superior son fundamentales en esta estrategia. Los profesores, estudiantes y consejeros académicos deben estar directamente involucrados en el desarrollo y ejecución del programa de tutorías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de estudiantes avanzados para tutorías: las instituciones deben preparar a estudiantes avanzados para ser tutores en áreas clave. Ellos jugarán un papel crucial en la transmisión de conocimientos y habilidades.



- **Responsables de educación:** las secretarías de educación, tanto a nivel federal como estatal, incluyendo entidades como la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), tienen un rol clave en la coordinación y asignación de recursos educativos.
- **Operación intersectorial:** la estrategia, aunque liderada a nivel nacional, debe operarse de manera intersectorial. Las instituciones educativas pueden aprovechar sus capacidades locales para fortalecer el programa y focalizar los esfuerzos de acuerdo con las necesidades de los estudiantes en los diferentes planteles.
- **Identificación de aprendizajes clave en matemáticas, comunicación y pensamiento científico:** esta selección debe basarse en información obtenida de evaluaciones diagnósticas nacionales o estatales, priorizando aquellos aprendizajes fundamentales.
- **Diseño instruccional de cursos de tutorías:** garantizará que los contenidos de las tutorías sean pertinentes, estructurados y que cumplan con los objetivos educativos.
- **Integración en el programa académico regular:** sólo así las tutorías podrán llegar a considerarse como una parte esencial del proceso educativo.
- **Evaluación continua del programa:** para garantizar la eficacia del programa de tutorías, es necesario implementar un sistema de evaluación continua. Esto permitirá ajustar y mejorar el programa y su funcionamiento, basándose en retroalimentación y resultados.

Fuente: Informe “Habilidades para el siglo XXI y la transición al mercado laboral”. Disponible en: https://aprenderparejo.mx/informes/hab_ml#informe

B. Microcursos para la certificación de habilidades

En el panorama laboral actual, hay una tendencia creciente hacia la valoración de habilidades y competencias específicas, más allá de los títulos educativos tradicionales. En un estudio realizado por la Iniciativa de Educación con Equidad y Calidad (IEEC, 2023), sólo tres de cada 10 personas empleadoras consideraron que un título universitario es un factor importante en el proceso de contratación.

Para muchos estudiantes de bajos ingresos la inversión de tiempo y dinero requerida para completar entre tres y cinco años de estudios universitarios es prohibitiva y una razón poderosa para abandonar sus estudios. Para este sector, las credenciales alternativas emergen como una opción práctica y accesible (Ferreya et al., 2021). Asimismo, ofrecen una oportunidad valiosa para los empleados actuales y futuros de mejorar sus habilidades existentes y adquirir nuevas, especialmente en un entorno laboral que evoluciona rápidamente debido a la automatización y la innovación (Ferreya et al., 2021).

Los microcursos, definidos como credenciales educativas que cubren más de un curso, pero menos que un título completo (Pickard, 2018; Shah, 2018), se concentran en un conjunto específico de resultados de aprendizaje en un campo de estudio limitado. Se pueden completar en un período relativamente corto, y son ofrecidos por una variedad de organizaciones, incluyendo instituciones educativas y entidades privadas. Su enfoque en habilidades específicas y su formato flexible los convierten en una opción ideal para aquéllos que buscan mejorar su competitividad en el mercado laboral, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades personales de desarrollo.

Incluir en la política educativa una estrategia de implementación de microcursos para la certificación de habilidades del siglo XXI garantiza una solución práctica a los desafíos de la educación media superior y superior tradicional. En específico, esta propuesta consiste en desarrollar y ofrecer una serie de microcursos enfocados en habilidades del siglo XXI, proporcionando opciones de certificación tras su finalización. Se recomienda que los microcursos pri-



orizados incluyan: comunicación asertiva, pensamiento crítico, trabajo colaborativo en el entorno laboral, aprendizaje adaptativo, inglés técnico y habilidades digitales.

El enfoque de estos microcursos es permitir a los participantes aplicar de manera inmediata lo aprendido en sus entornos laborales y personales. La flexibilidad en su formato asegura la accesibilidad para una amplia gama de personas, independientemente de su ubicación geográfica o disponibilidad de tiempo, facilitando así la participación. En este sentido, pueden representar un paso adelante en la extensión de los aprendizajes y la formación profesional.

La estrategia de microcurso requiere del otorgamiento de una microcredencial con un valor independiente que, al mismo tiempo, puede combinarse con otras para formar una credencial más amplia, e incluso un certificado o macrocredencial. Esta estructura modular facilita la construcción de un camino de aprendizaje personalizado, acumulando habilidades y conocimientos en función de sus necesidades y objetivos para los participantes.

La efectividad de las microcredenciales radica en su habilidad para facilitar una alta retención de conocimientos y habilidades, adaptándose de manera ágil a las demandas del mercado laboral. Estas credenciales suelen correlacionarse con salarios más elevados, aunque su valor varía dependiendo de la disciplina, del sector y del mercado laboral, destacándose particularmente en áreas como las tecnologías de la información.

Los certificados obtenidos al finalizar los cursos pueden aumentar los ingresos en hasta 20% y potenciar la empleabilidad, aunque el impacto de estos beneficios varía en función del campo de estudio y de la entidad que emite el certificado (Carnevale et al., 2012; Dadgar y Trimble, 2015; Deming et al., 2016; Jacobson, 2011; Jepsen et al., 2014; Xu y Trimble, 2016).

La implementación exitosa de los microcursos requiere la participación y el respaldo de múltiples actores clave a cargo de ciertas funciones y responsabilidades.

Actores, funciones, recursos y plazos recomendados para los microcursos

Actores involucrados	Funciones y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> Estas certificaciones deben contar con el apoyo de la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Economía y la Secretaría de Trabajo, ya que su aprobación es de alto valor para el sector empresarial. Idealmente, el Consejo Sectorial de Habilidades debería ser el promotor principal de estos cursos y de su certificación, contando con el aval de las mencionadas instituciones gubernamentales. La colaboración de corporativos, instituciones de educación superior, entidades certificadoras, ONG, gobierno y asociaciones profesionales será fundamental para asegurar su calidad y relevancia. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de microcursos: deben ser diseñados específicamente para abordar habilidades demandadas en el mercado laboral actual. Esto requiere una planificación cuidadosa y una comprensión profunda de las necesidades actuales y futuras del mercado. Establecimiento de alianzas: es crucial formar alianzas con entidades de certificación y empresas. Esto no sólo garantiza la relevancia y el reconocimiento de los cursos, sino que también asegura que las habilidades impartidas sean las que realmente demanda el sector empresarial. Promoción de los microcursos entre la población trabajadora y en las instituciones educativas. Informar sobre su disponibilidad y beneficios no basta; hay que facilitar el acceso a los mismos.



Recursos necesarios	Plazos
<ul style="list-style-type: none"> • Expertos para desarrollo de contenidos: expertos en las áreas temáticas de cada microcurso, con el objetivo de desarrollar contenidos que sean relevantes y de alta calidad. Estos expertos podrían ser educadores especializados, profesionales de la industria y asesores académicos. • Plataformas digitales para la entrega de cursos: la implementación efectiva de los microcursos requiere plataformas digitales robustas y accesibles. Estas plataformas deben ser capaces de soportar la entrega de contenidos, la interacción entre estudiantes y tutores y la evaluación y seguimiento del progreso. • Fondos para desarrollo, promoción y administración: los fondos son necesarios no sólo para el desarrollo de los cursos, sino también para su promoción efectiva y la gestión administrativa. Esto incluye marketing, soporte técnico, y otros gastos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación e implementación inicial en seis meses: esta fase debería completarse en un semestre, tiempo suficiente para desarrollar contenidos de calidad, configurar las plataformas digitales necesarias y establecer estrategias de promoción. • Evaluaciones y ajustes continuos: es esencial que exista un proceso de evaluación y ajuste continuo, basado en la retroalimentación de los participantes y en las tendencias cambiantes del mercado laboral. Este enfoque asegurará que los microcursos se mantengan actualizados, relevantes y efectivos en el cumplimiento de sus objetivos educativos y de capacitación.

Fuente: Informe “Habilidades para el siglo XXI y la transición al mercado laboral”. Disponible en: https://aprenderparejo.mx/informes/hab_ml#informe

Para responder eficazmente a las necesidades de un mercado laboral en constante cambio, es esencial adoptar enfoques educativos innovadores como los microcursos, que ofrecen ventajas clave como el reconocimiento de habilidades específicas, la recapacitación y el facilitar el ingreso al mercado laboral. Socialmente, permiten mantener vías de aprendizaje accesibles, rápidas y flexibles en habilidades demandadas. Estos programas mejoran la empleabilidad y el desarrollo profesional de los individuos, alineando efectivamente la oferta de formación con las necesidades del mercado. Además, las credenciales alternativas pueden ser herramientas valiosas para señalar habilidades en alta demanda y para identificar talento.

C. Formación técnica en colaboración con empresas

En el actual contexto de cambios rápidos en el mercado laboral, las habilidades técnicas son especialmente susceptibles a cambios en la demanda

(sectores económicos e industriales). Las escuelas por sí solas enfrentan desafíos para adaptarse a esta dinámica a la velocidad requerida. Una solución viable es la colaboración directa entre empresas y escuelas para proporcionar una formación técnica específica, ofreciendo así una educación práctica y directamente relevante para los estudiantes.

La educación no se limita a las aulas escolares. Aproximadamente una cuarta parte del capital humano se adquiere a través de inversiones realizadas después de la escolarización formal (Heckman et al, 1998). Dentro de estas inversiones, la capacitación en las empresas es crucial para remediar deficiencias en habilidades laborales y para adaptar a los trabajadores a nuevas demandas, especialmente en un contexto de cambios tecnológicos acelerados. En países desarrollados como Francia, Reino Unido y los países escandinavos, más de la mitad de los trabajadores reciben capacitaciones en la empresa cada año (Bassanini et al., 2005).



La formación técnica en entornos productivos puede adoptar varios formatos, cada uno con el potencial de enriquecer significativamente la experiencia de

aprendizaje y mejorar la empleabilidad de los estudiantes. A continuación, se describen las características y beneficios de los esquemas recomendados.

Tipo de programa	Descripción	Implementación	Beneficios
Educación dual	Combina la enseñanza teórica en las aulas con la formación práctica directa en empresas. Los estudiantes pasan parte de su tiempo educativo en un entorno de trabajo real, donde pueden aplicar y profundizar los conocimientos adquiridos en clase.	Las instituciones educativas colaboran con empresas para desarrollar currículos que integren ambos componentes. Los estudiantes se inscriben en programas que les permiten trabajar en una empresa mientras completan sus estudios.	Los estudiantes adquieren experiencia laboral relevante , crean redes profesionales y desarrollan una comprensión práctica de su campo de estudio, mejorando su empleabilidad y preparación para el mundo laboral.
Programas de aprendices	Permite a los estudiantes trabajar en una empresa como aprendices, adquiriendo habilidades específicas y contribuyendo a la producción o servicios de la empresa.	Las empresas crean oportunidades de aprendizaje práctico para los estudiantes, quienes a su vez aplican lo aprendido en proyectos reales. Estos programas suelen tener una duración determinada y pueden incluir una remuneración o estipendio.	Los estudiantes obtienen experiencia práctica valiosa y una visión interna de su industria de interés . Pueden generar ingresos mientras estudian y aumentan sus posibilidades de empleo tras la graduación.
Cursos o certificaciones empresariales en colaboración con centros de habilidades	Las empresas colaboran con centros educativos para ofertar cursos especializados o programas de certificación que promuevan las habilidades actuales y futuras necesarias en su sector.	Las empresas aportan su conocimiento del sector para ayudar a desarrollar el contenido del curso, lo que asegura que éste sea relevante y actual. Estos cursos pueden ofrecerse dentro del currículo regular o como opciones extracurriculares.	Los estudiantes pueden obtener certificaciones reconocidas por la industria complementando su educación formal . Esto mejora su empleabilidad y asegura que las habilidades adquiridas estén alineadas con las necesidades actuales del mercado.



La efectividad de combinar la formación técnica práctica con la educación teórica es reconocida en la preparación de estudiantes para el mercado laboral. El modelo de formación dual y la colaboración empresa-escuela, tal como se ha implementado en Europa y Estados Unidos, han probado ser eficaces en mejorar la transición de la educación al ámbito laboral. Países con sistemas educativos duales muestran menores tasas de desempleo juvenil y una transición más fluida al mercado de trabajo (Clark et al., 2001; Reed et al., 2012; Lerman, 2013; OCDE, 2014). Además, estos sistemas impactan positivamente no sólo en la empleabilidad, sino también en la innovación (Rupietta et al., 2015).

En México, los programas de capacitación en el lugar de trabajo, como el Modelo Mexicano de Formación Dual de la Secretaría de Educación Pública y Jóvenes Construyendo el Futuro, enfrentan desafíos significativos en términos de efectividad y supervisión. Aunque hay *evidencia anecdótica* de éxito, la falta de evaluaciones rigurosas de impacto y el control adecuado de su ejecución plantean dudas sobre su verdadera eficacia. Estos programas, que tienen el potencial de cambiar positivamente la trayectoria laboral de las y los jóvenes, requieren una revisión y mejoras sustanciales para asegurar su éxito.

El programa Jóvenes Construyendo el Futuro ha sido objeto de críticas debido a irregularidades en su administración como la asignación de becas a beneficiarios inadecuados, pago a difuntos o servidores públicos, duplicidad de beneficios y falta de mecanismos para garantizar que llegue a su población objetivo, incluyendo grupos marginados (Hernández,

2023; ASF, 2023; Hernández, 2020). Es necesario establecer sistemas de supervisión y evaluación más rigurosos para mejorar la administración y la efectividad de estos programas.

La estrategia de formación técnica en colaboración con empresas ofrece múltiples beneficios al alinear los programas de formación con las necesidades reales y cambiantes de las industrias, al tiempo que asegura que los estudiantes adquieran habilidades pertinentes y actualizadas, aumentando significativamente su empleabilidad. Asimismo, la experiencia práctica en entornos de trabajo reales enriquece su aprendizaje y preparación para los desafíos profesionales. Esta colaboración también beneficia a las empresas al proporcionarles una fuerza laboral más calificada y adaptada a sus necesidades específicas, lo que a su vez puede impulsar la innovación y la productividad.

Para garantizar el éxito de la formación técnica en colaboración con empresas es crucial disponer de los recursos adecuados y de un plan de acción detallado. El modelo propuesto de colaboración público-privada, a través del Consejo Sectorial de Habilidades, tiene como objetivo utilizar las instituciones existentes para forjar una relación efectiva con las personas empleadoras.

Inspirándose en modelos de éxito de países como Canadá, Reino Unido y Alemania, este enfoque requiere el involucramiento activo de diversos actores clave con responsabilidades específicas. En el siguiente cuadro, se enlistan los actores, funciones, recursos y plazos que requieren la coordinación y cooperación entre estas partes interesadas.



Actores, funciones, recursos y plazos recomendados para la formación técnica de estudiantes en colaboración con empresas

Actores involucrados	Funciones y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y cámaras industriales: contribuyen con su conocimiento del mercado e información en torno a las habilidades requeridas en el sector productivo. • Centros educativos (media superior y superior): proveen la infraestructura académica y los recursos para la formación técnica. • Organismos de certificación: garantizan la calidad y la relevancia de las certificaciones otorgadas. • Gobierno federal (secretarías de Economía, Trabajo y Educación): ofrecen apoyo regulatorio y financiero, y facilitan la cooperación entre diferentes sectores. • Estudiantes: aportan su disposición para aprender y adaptarse a las nuevas demandas laborales. • Institutos de capacitación y educación para el trabajo e instituciones educativas técnicas: implementan programas de formación y capacitación técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas: crear vínculos entre centros educativos y empresas para desarrollar programas de formación adaptados a las necesidades del mercado. • Diseño de cursos y certificaciones: elaborar programas educativos y certificaciones que reflejen las habilidades específicas demandadas en diversos sectores industriales o empresariales. • Integración de experiencias prácticas: al incluirlas en el currículo se asegura que los estudiantes adquieran habilidades aplicables en entornos de trabajo reales.
Recursos necesarios	Plazos
<ul style="list-style-type: none"> • Expertos del sector industrial: para el desarrollo de contenidos de cursos que sean relevantes y actualizados, es crucial la participación de expertos de las industrias pertinentes. • Infraestructura y recursos tecnológicos: es necesario disponer de instalaciones adecuadas y tecnología avanzada para la implementación eficaz de programas de formación dual y otros formatos de aprendizaje. • Inversión financiera: la financiación incluye inversiones por parte de las empresas y posiblemente apoyo gubernamental. El sector público debería enfocarse en financiar habilidades fundamentales, mientras que el sector privado podría centrarse en financiar habilidades específicas relacionadas con ocupaciones que requieran actualización (Amaral et al., 2017; Huneus et al., 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de programas piloto: el objetivo sería diseñar e implementar programas piloto. Esto permitirá poner a prueba los programas y hacer ajustes necesarios antes de su implementación a gran escala. • Evaluaciones anuales: para asegurar la relevancia y efectividad de los programas, es importante realizar evaluaciones anuales. Esto permitirá identificar áreas de mejora y expandir los programas de manera efectiva.

El compromiso entre autoridades educativas, las empresas y las instituciones de formación bajo un enfoque de **corresponsabilidad social** es esencial. Esta colaboración, además de ser una inversión en el futuro profesional de las y los jóvenes, supone también un paso crucial hacia el desarrollo económico sostenible y la innovación en nuestro país.

D. umento de la participación de las mujeres jóvenes en el mercado laboral

La brecha laboral de género y la baja participación de las mujeres jóvenes en el mercado laboral tiene diversas causas. Primero, la elección de carrera tiene un impacto importante en la brecha salarial de género, como lo demuestra el estudio de Bustelo et al. (2021). Este estudio reveló que las carreras elegidas por mujeres y hombres explican aproximadamente el 50% de la brecha salarial de género.

Las responsabilidades de cuidado y maternidad presentan desafíos adicionales. El estudio de Kleven et al., (2019), utilizando datos recopilados en Dinamarca desde 1980 hasta 2013, demostró que la maternidad introduce una brecha de ingresos de género de alrededor del 20% a largo plazo. Los motivos son en parte la reducción en la participación laboral de mujeres, las horas trabajadas y los salarios después de tener hijos.

Otro factor importante son las diferencias en habilidades socioemocionales que se priorizan en el mercado laboral. La investigación de Ajayi et al. (2022) muestra que los hombres se auto perciben con mejores habilidades que las mujeres en temas de competencia, liderazgo participativo y democrático. Esto sugiere que las intervenciones dirigidas a mejorar la autopercepción de habilidades en las mujeres podrían ser clave para su éxito en el mercado laboral.

Por último, las normas sociales y los estereotipos de género juegan en contra de la igualdad. Las mujeres suelen ser más adversas al riesgo y tienen menos disposición a autopromocionar sus habilidades en comparación con los hombres, lo que puede afectar

negativamente su trayectoria laboral (Bertrand, 2011; Grand, 2017). Los estereotipos de género también pueden influir, desde temprana edad, en las aspiraciones académicas y profesionales de las mujeres.

Para abordar estas problemáticas, se necesitan políticas y programas capaces de promover la igualdad de género en la elección de carrera y el desarrollo de habilidades, y al mismo tiempo deben ofrecer apoyo para la conciliación de la vida laboral y familiar. Esto implica una combinación de intervenciones educativas, reformas en políticas de empleo y mayor sensibilización social sobre la igualdad de género en la crianza.

Se recomiendan intervenciones en el ámbito escolar, tales como:

- Formación docente y directiva sobre prácticas educativas sin sesgos de género.
- Promoción activa de la participación de las mujeres en campos de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) a través de programas de mentoría, becas y campañas de concienciación.
- Distribución de información en las escuelas sobre temas de igualdad de género y erradicación de estereotipos.
- Promoción de modelos a seguir y visibilización del éxito de mujeres en diversas profesiones.
- Creación de programas de formación y talleres que fomenten habilidades socioemocionales en mujeres, enfocándose en liderazgo, negociación y autoconfianza.

En los espacios laborales, se sugieren intervenciones como:

- Incentivar a las empresas a realizar revisiones salariales transparentes basadas en el rendimiento y no en el género.
- Establecer cuotas de género en juntas directivas y puestos ejecutivos.
- Ofrecer programas de liderazgo y desarrollo profesional específicamente diseñados para mujeres.



- Facilitar el acceso a financiamiento, mentoría y redes de contacto para mujeres que deseen iniciar sus propios negocios.
- Implementar políticas de licencia de maternidad y paternidad igualitarias y flexibles.
- Fomentar en las empresas la implementación de horarios de trabajo flexibles y la posibilidad de trabajo remoto.
- Adecuar instalaciones para incorporar espacios básicos específicos para mujeres, así como servicios de guarderías.

El diseño e implementación de las intervenciones debe involucrar a educadores, líderes empresariales, responsables de políticas y a las mujeres mismas. Estos esfuerzos deben asegurar que las medidas adoptadas sean inclusivas y representativas de las necesidades de todos. Esta colaboración puede ayudar a identificar y abordar barreras específicas que adapten las estrategias para que sean más efectivas y aceptadas por la comunidad. Para ello, se propone el siguiente mapa de actores, funciones, recursos y plazos.

Actores, funciones, recursos y plazos recomendados para aumentar la participación de las mujeres en el mundo laboral

Actores involucrados	Funciones y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Secretarías de educación, trabajo, Institutos transversales de inclusión (como INMUJERES): coordinar políticas y programas enfocados en la igualdad de género. • Instituciones educativas: implementar y promover prácticas educativas inclusivas. • Empresas: ajustar procesos de contratación y políticas laborales para promover la equidad de género. • Organizaciones de igualdad de género y seguridad social: brindar asesoramiento y apoyo para iniciativas de igualdad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de currículos y métodos de enseñanza: para incluir y destacar la igualdad de género y la participación femenina en STEM. • Orientación y asesoramiento sobre carreras: enfocarse en aumentar la participación de las mujeres en campos STEM. • Programas de becas para mujeres en STEM: crear y promover oportunidades de becas específicas. • Políticas de apoyo en escuelas y universidades: implementar tutorías y programas de asesoramiento para estudiantes mujeres. • Revisión de procesos de contratación en empresas: eliminar sesgos de género en la contratación y promoción. • Adecuación de instalaciones laborales y educativas: incluir servicios de apoyo como guarderías.
Recursos necesarios	Plazos
<ul style="list-style-type: none"> • Expertos en educación y género: para revisar y mejorar currículos y procesos educativos. • Fondos para becas y programas de apoyo: inversiones financieras para becas y servicios de apoyo a las mujeres. • Recursos para adecuación de instalaciones: mejorar instalaciones laborales y educativas que incluyan acondicionamiento de espacios específicos para mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación de intervenciones: en un período de 1 a 2 años, con un enfoque en la implementación efectiva y gradual. • Evaluaciones periódicas: para ajustes y mejoras continuas basadas en retroalimentación y resultados.

Por último, es esencial monitorear y ajustar continuamente las estrategias para asegurar su relevancia y eficacia. Esto implica evaluar periódicamente el impacto de las políticas y programas implementados, utilizando indicadores claros y datos fiables. Los ajustes deben hacerse en función de los resultados obtenidos y los cambios en las dinámicas sociales y del mercado laboral. Este enfoque dinámico y receptivo garantiza que las intervenciones sigan siendo relevantes y eficaces en el tiempo, facilitando un cambio cultural sostenible hacia la igualdad de género.

E. Sistema de información sobre habilidades del siglo XXI para jóvenes

Aprovechando las tecnologías de la información, este sistema propuesto es una plataforma en línea que brinda herramientas para orientar a las y los jóvenes en la construcción de sus trayectorias laborales en un contexto cada vez más cambiante y competitivo. La relevancia de esta plataforma radica en su capacidad para ofrecer recursos adaptados a las necesidades y realidades actuales de las y los jóvenes, facilitando su inserción en el mercado laboral y su desarrollo pro-

fesional. Busca ser un puente entre la educación y el empleo.

Las recomendaciones previas generan un volumen considerable de información que, si se organiza y se hace accesible de manera efectiva, puede convertirse en una herramienta poderosa para que las y los jóvenes construyan con éxito sus trayectorias laborales. Es esencial ofrecer herramientas modernas y eficaces que les permitan navegar el mercado laboral con confianza y esta plataforma representa un paso adelante en la orientación profesional y el desarrollo de habilidades.

La integración efectiva de recursos y oportunidades de diversas fuentes y sectores puede ser un desafío logístico. Para superarlos, se debe establecer una red sólida de colaboración con instituciones educativas, empresas, organizaciones de igualdad de género y otros actores relevantes. Esto implica la creación de acuerdos y alianzas estratégicas que faciliten la disponibilidad de recursos y oportunidades en la plataforma. En el siguiente cuadro se propone el listado de actores, funciones, recursos y plazos que deben estimarse para el éxito de la integración del sistema.

Actores, funciones, recursos y plazos recomendados para el sistema de información de habilidades

Actores involucrados	Funciones y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolladores de software y especialistas en UX/UI: serán responsables de la creación y mantenimiento de la plataforma en línea. Esto incluye el diseño de la interfaz de usuario, la programación de las herramientas interactivas y la garantía de que la plataforma sea fácil de usar y accesible para las y los jóvenes. • Expertos en orientación profesional y mercado laboral: contribuirán con el contenido y las herramientas de orientación profesional de la plataforma. Su papel implica proporcionar información actualizada sobre tendencias laborales, requerimientos del mercado y orientación precisa para las y los jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de carrera: la plataforma permitirá a las y los jóvenes explorar diferentes opciones profesionales mediante cuestionarios profesionales. Estos cuestionarios les ayudarán a identificar sus intereses, habilidades y valores, y a relacionarlos con posibles carreras laborales. De esta forma tendrán una visión más clara de las oportunidades profesionales que podrían ser adecuadas para ellos. • Creadores de CV: la plataforma ofrecerá herramientas que les permitirán a los usuarios crear curriculum vitae (CV) efectivos y atractivos. Estos creadores de CV estarán diseñados para alinearse con las tendencias actuales en recursos humanos, y brindarán pautas para



- **Entidades educativas y empresariales:** colaborarán con el proyecto al integrar oportunidades de formación y empleo en la plataforma. Esto puede incluir la oferta de cursos, programas de capacitación, pasantías y empleos para los usuarios de la plataforma.
- **Emparejador de habilidades:** los usuarios podrán ingresar sus habilidades y experiencia actual, y la plataforma les proporcionará recomendaciones de cursos, capacitaciones o certificaciones que podrían ayudarles a mejorar sus perspectivas laborales. Esto contribuirá a cerrar brechas de habilidades y mejorar la empleabilidad.
- **Identificador de habilidades:** esta función permitirá a los usuarios identificar cómo las habilidades que adquieren en su educación formal se traducen en habilidades relevantes para el mercado laboral. Identificar las habilidades transferibles es crucial para ayudar a las y los jóvenes a comunicar su valía a las personas empleadoras.
- **Información y recursos de género:** la plataforma incluirá información específica sobre igualdad de género y eliminará estereotipos de género en las descripciones de carreras. Esto es esencial para promover la equidad de género y alentar a las mujeres a considerar carreras en campos tradicionalmente dominados por hombres, como STEM.
- **Actualizaciones y tendencias:** la plataforma se mantendrá actualizada con información sobre tendencias laborales, demanda de habilidades y cambios en el mercado laboral. Esto asegurará que los usuarios tengan acceso a datos actuales para tomar decisiones informadas sobre su educación y carrera.

Recursos necesarios	Plazos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolladores de software y especialistas en UX/UI: para la creación y el mantenimiento técnico de la plataforma. • Expertos en orientación profesional y mercado laboral: para proporcionar contenido relevante y herramientas efectivas. • Colaboración con entidades educativas y empresariales: para asegurar una oferta de formación y empleo actualizada y relevante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación de intervenciones: en un período de uno a dos años, con un enfoque en la calidad y la usabilidad. • Revisiones periódicas: para ajustes y mejoras continuas basados en la retroalimentación de los usuarios y las tendencias del mercado laboral.

Fuente: Informe “Habilidades para el siglo XXI y la transición al mercado laboral”. Disponible en: https://aprenderparejo.mx/informes/hab_ml#informe



Reflexiones finales

Invertir en educación implica mucho más que el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y económicas. Las y los jóvenes, que a menudo enfrentan desafíos como la pobreza, la violencia y la falta de protección social, se esfuerzan por acceder, permanecer y completar su educación. Sin embargo, al ingresar al mercado laboral, descubren una realidad sombría: la educación no siempre se traduce en oportunidades laborales significativas.

La expectativa de que la educación conduzca a mejores oportunidades de empleo se desvanece frente a empleos mal remunerados, de pocas horas y sin seguridad social. En general, predomina la percepción de que los egresados carecen de habilidades esenciales, por lo que es frecuente que las personas empleadoras demanden experiencia laboral previa.

Este reporte revela que el desafío central no es tanto la falta de habilidades que se suele mencionar, sino la ausencia de un lenguaje común para identificar y valorar las habilidades que las y los jóvenes adquieren en la educación y las requeridas por las personas empleadoras.

Por ello, se propone el desarrollo de un nuevo modelo de habilidades sujeto a una renovada taxonomía adaptable a las necesidades del siglo XXI. Para mantener y profundizar este marco de habili-

dades, se sugiere un enfoque integral que incluye el establecimiento de un Consejo Sectorial de Habilidades, la implementación de microcursos, formación docente en habilidades socioemocionales, colaboración entre educación y empresas, y estrategias para aumentar la participación femenina en el mercado laboral. Asimismo, se destaca la importancia de una plataforma en línea para la orientación profesional.

Si bien no existe un modelo único para ajustar al sector educativo y cerrar la brecha de habilidades, las propuestas de este reporte buscan alinear los intereses de estudiantes, instituciones educativas y personas empleadoras. A partir de experiencias evaluables, estas propuestas buscan construir sobre lo ya implementado y fortalecer áreas de consenso, marcando un paso significativo hacia un mercado laboral más inclusivo y adaptativo.

La transformación hacia la formación de habilidades trasciende las aulas tradicionales. Urge impulsar una corresponsabilidad con el sector privado, principal generador de empleo, para que revise sus prácticas de contratación y desarrollo profesional. Sólo con asociaciones público-privadas efectivas cerraremos las brechas de habilidades.

Es necesaria una nueva educación centrada en habilidades prácticas para afrontar los retos de la vida, disfrutarla plenamente y contribuir al mejoramiento de nuestra sociedad. Un mundo nuevo exige un enfoque educativo renovado y de futuro.



Referencias

- Ajayi, K., Das, S., Delavallade, C., Ketema, T. y Rouanet, L. (2022). *Gender Differences in Socio-Emotional Skills and Economic Outcomes*. World Bank Policy Research Working Paper 10197. World Bank, Washington, DC. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-10197>
- ASF (2023). *Auditoría De Cumplimiento: 2022-0-14100-19-0359-2023*. Consultado en: https://informe.asf.gob.mx/Documentos/Auditorias/2022_0359_a.pdf
- Attanasio, Orazio, Costas Meghir, and Ana Santiago. (2011). "Education Choices in Mexico: Using a Structural Model and a Randomized Experiment to Evaluate PROGRESA." *Review of Economic Studies* 79, 37-66. <https://doi.org/10.1093/restud/rdr015>
- Banco Mundial. (2019). *La naturaleza cambiante del trabajo*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/767331554985479543/pdf/Main-Report.pdf>
- Bassanini, Andrea and Booth, Alison L. and Brunello, Giorgio and De Paola, Maria and Leuven, Edwin. (2005). *Workplace Training in Europe*. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=756405> <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.756405>
- Bertrand, M. (2011). *Chapter 17 - New Perspectives on Gender*. *Handbook of Labor Economics*, Elsevier, 4, Part B, 1543-1590. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(11\)02415-4](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02415-4)
- Bertrand, M., Duflo, E. (2016). *Field Experiments on Discrimination*. Working Paper 22014. <http://www.nber.org/papers/w22014>
- BID (2022). *El futuro ya está aquí: Habilidades transversales en América Latina y el Caribe en el siglo XXI*. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/El-futuro-ya-est%C3%A1-aquí-Habilidades-transversales-de-América-Latina-y-el-Caribe-en-el-siglo-XXI.pdf>
- Busso, M., Cristia, J., Hincapié, D., Messina, J. & Ripani, L. (2017). *Aprender mejor: políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=4611>
- Bustelo, M., Suaya, A, y Vezza, E. (2021). *Hacia una nueva realidad laboral para las mujeres: soluciones para recuperar el empleo femenino en ALC*. Nota técnica N° IDB-TN-02235. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC. <http://dx.doi.org/10.18235/0003399>

- Carnevale, A. P., Rose, S. J., & Hanson, A. R. (2012). *Certificates: Gateway to gainful employment and college degrees*. Georgetown University Center on Education and the Workforce. <https://cew.georgetown.edu/wp-content/uploads/2014/11/Certificates.FullReport.061812.pdf>
- Clark, Damon, y René Fahr. 2001. "The Promise of Workplace Training for Non-College-Bound Youth: Theory and Evidence from German Apprenticeship". Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=287555
- Cunha, F. & Heckman, J. (2007). "The Technology of Skill Formation". *American Economic Review*, 97 (2): 31-47. <https://www.aeaweb.org/>
- Cunha, F. & Heckman, J. J. (2008). "Formulating, Identifying and Estimating the Technology of Cognitive and Noncognitive Skill Formation". *Journal of Human Resources*, XLIII (4), 45. https://jenni.uchicago.edu/papers/Cunha_Heckman_2008_JHR_v43_n4.pdf
- Cunha, F., Heckman, J. J. & Schennach, S. M. (2010). "Estimating the Technology of Cognitive and Noncognitive Skill Formation". *Econometrica*, 78(3), 883-931.
- Dadgar, M., & Trimble, M. J. (2015). Labor market returns to sub-baccalaureate credentials: How much does a community college degree or certificate pay? *Educational Evaluation and Policy Analysis* 37(4): 399-418. <https://doi.org/10.3102/0162373714553814>
- Deming, D. J., Yuchtman, N., Abulafi, A., Goldin, C., & Katz, L. F. (2016). The value of postsecondary credentials in the labor market: Experimental study. *American Economic Review*, 106(3): 778-806. <https://doi.org/10.1257/aer.20141757>
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D. & Schellinger, K. B. (2011). "The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions". *Child Development*, 82(1), 405-432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>
- Ferreyra, M. M., Dinarte, L., Urzua, S., & Bassi, M. (2021). *The fast track to new skills: Short-cycle higher education programs in Latin America and the Caribbean*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35598>
- ENOE (2023). *Cálculos propios elaborados a partir de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*, población de 15 años y más de edad publicada por INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#microdatos>
- Foro Económico Mundial (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Gobierno de Singapur (2023). *A leading global city of enterprise and talent, a vibrant nation of innovation and opportunity*. Ministry of Trade and Industry Singapore. Consultado en <https://www.mti.gov.sg/>
- Heckman, J. J. & Kautz, T. (2013). *Fostering and Measuring Skills: Interventions that Improve Character and Cognition*. NBER working paper series. <http://www.nber.org/papers/w19656>
- Heckman, J. J., Lochner, L. & Taber, C. (1998). Explaining Rising Wage Inequality: Explorations with a Dynamic General Equilibrium Model of Labor Earnings with Heterogeneous Agents. *Review of Economic Dynamics*, 1(1), 1-58. <https://doi.org/10.1006/redy.1997.0008>
- Hernández, C. (2020). *Evaluación de Diseño 2019-2020: Jóvenes Construyendo el Futuro*. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/583041/Anexo_C_Evaluacion_de_diseno_U280.pdf
- Hernández, G. (2023). Señalan irregularidades por 170 millones de pesos en Jóvenes Construyendo el Futuro. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Senalan-irregularidades-por-170-millones-de-pesos-en-Jovenes-Construyendo-el-Futuro-20230719-0040.html>



- Iniciativa de Educación con Equidad y Calidad [IEEC]. (2023). Encuesta realizada en colaboración con Reforma para el estudio de industria 4.0 realizado en conjunto con el BID.
- Jacobson, L. (2011). *Improving community college outcomes measures using Florida longitudinal schooling and earnings data*. New Horizons Economic Research. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/Jacobson-2011.pdf>
- Jepsen, C., Troske, K., & Coomes, P. (2014). The labor-market returns to community college degrees, diplomas, and certificates. *Journal of Labor Economics* 32(1): 95–121. <https://doi.org/10.1086/671809>
- Kleven, H., Landais, C. y Søgaard, J. E. (2019). Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4): 181-209.
- Kremer, Michael, Miguel, Edward and Rebecca Thornton. (2009). “Incentives to Learn.” *Review of Economics and Statistics*, 91(3): 437-456.
- Lavecchia, A. M., Oreopoulos, P. and Brown, R. S. (2020). Long-run effects from comprehensive student support: Evidence from pathways to education. *American Economic Review: Insights*, 2 (2), 209–24.
- Lavy, V. (2020). Teachers’ pay for performance in the long-run: The dynamic pattern of treatment effects on students’ educational and labour market outcomes in adulthood. *The Review of Economic Studies*, 87 (5), 2322–2355.
- Lerman, Robert. 2013. “Skill Development in Middle Level Occupations: The Role of Apprenticeship Training”. IZA. Disponible en: <http://ftp.iza.org/pp61.pdf>
- Nickow, A., Oreopoulos, P. and Quan, V. (2020). *The impressive effects of tutoring on prek-12 learning: A systematic review and meta-analysis of the experimental evidence*.
- OCDE. (2014). *E-Learning in Higher Education in Latin America. Development Centre Studies*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/dev/e-learning-in-higher-education-in-latin-america-9789264209992-en.htm>
- OCDE (2023). *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. OECDiLibrary. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/c1b51597-es/index.html?itemId=/content/component/c1b51597-es#section-d1e3736-7839e59ff8>
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). Definición de trabajo decente. Consultado en julio de 2024, de <https://www.ilo.org/es/temas/trabajo-decente>
- Pickard, L. (2018). *Analysis of 450 MOOC-based microcredentials reveals many options but little consistency*. Class Central MOOC Report. https://www.classcentral.com/report/moocs-microcredentials-analysis-2018/#_ftn2
- PISA (2023). *PISA 2022 Country Notes*. Disponible en: https://www.oecd.org/pisa/publications/Countrynote_MEX_Spanish.pdf
- Reed, Debbie, Albert Yung-Hsu Liu, Rebecca Kleinman, Annalisa Mastri, Davin Reed, Samina Sattar, Jessica Ziegler et al. 2012. “An Effectiveness Assessment and Cost-Benefit Analysis of Registered Apprenticeship in 10 States”. *Mathematica Policy Research*.
- Reino Unido (2018). *Skills for Londoners: A skills and adult education strategy for London*. Disponible en: https://www.london.gov.uk/sites/default/files/sfl_strategy_final_june_20186.pdf



- Resnjanskij, S., Ruhose, J., Wiederhold, S. & Woessmann, L. (2021). *Can mentoring alleviate family disadvantage in adolescence? a field experiment to improve labor-market prospects*.
- Rose, J. (2012). "How to Break Free of Our 19th-Century Factory-Model Education System". The Atlantic. Disponible en: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2012/05/how-to-break-free-of-our-19th-century-factory-model-education-system/256881/>
- Rupietta, Christian, and Uschi Backes-gellner. 2016. "Collective Knowledge Processing and Innovation". Consultado en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Collective-knowledge-processing-and-innovation-Rupietta/cb-75341526c58f6db3befe2570e27d49df7ca9a6>
- Schonert-Reichl, K. A., Hanson-Peterson, J. L. & Hymel, S. (2015). "SEL and Preservice Teacher Education". *Handbook of social and emotional learning. Research and Practice* (pp. 406-421). New York: Guilford Press. https://www.researchgate.net/profile/Kimberly-Schonert-Reichl/publication/299566575_Social_and_emotional_learning_and_pre-service_teacher_education_links/56ffc1d508ae650a64f8072c/Social-and-emotional-learning-and-pre-service-teacher-education.pdf
- Schultz, Paul. (2004). "Why governments should invest more to educate girls." *World Development* 30, 207-25. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(01\)00107-3](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(01)00107-3)
- SEP (2023). *Principales cifras del sistema educativo nacional*. Disponible en: https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2022_2023_bolsillo.pdf
- Shah, D. (2018). *EdX's 2019: Year in review*. Class Central MOOC Report. <https://www.classcentral.com/report/edx-2019-year-review/>
- Xu, D., & Trimble, M. (2016). What about certificates? Evidence on the labor market returns to nondegree community college awards in two states. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 38(2): 272-92. <https://doi.org/10.3102/0162373715617827>



POLÍTICAS PÚBLICAS A LA MEDIDA es resultado del esfuerzo de los integrantes de México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas. La investigación, el análisis y la redacción no hubieran sido posibles sin la participación de cada miembro del equipo:

Mariana Campos
Directora de México Evalúa

Eréndira Avendaño
Subdirectora de operaciones

Jorge Cano
Coordinador del Programa de Gasto Público

Chrístel Rosales
Susana Camacho
Coordinadoras del Programa de Justicia

Ana Lilia Moreno
Coordinadora del Programa de regulación
y Competencia

Armando Vargas
Coordinador del Programa de Seguridad

Marco Fernández
Coordinador del Programa de Anticorrupción
y Educación

Felipe Soto
Coordinador editorial

Miguel Cedillo
Editor gráfico

Priscila García
Comunicación

Mariana Villalobos, Kenia Chávez y Cinthia Galán
Equipo de comunicación

Ixchel Cisneros
Líder de proyecto

Galia García-Palafox
Editora

Michelle Acosta
Diseño

Viridiana Ramírez
Redes sociales



Queremos agradecer a los autores de los cuadernos:

Paola Berenzon, David Blanc, Alejandra Hernández, Laurence Pantin, Marey Silva, Ramiro Suárez, Friederike Strub.

También extendemos nuestra gratitud a quienes en su momento aportaron su trabajo y conocimiento en apoyo a este proyecto:

Adriana Aguilar, Jorge Carbajal, Elsy Cortes, Pablo García, Céline González, Noemí Herrera, Sandra Ley, Viviana Patiño, Alberto Pérez, Roberto de la Rosa, Carlos Vázquez.

Esta serie de cuadernos es una muestra del trabajo que México Evalúa ha impulsado durante sus primeros quince años examinando y proponiendo políticas públicas para un México mejor.

Agradecemos a los donantes que nos han acompañado a lo largo de este camino, y especialmente a quienes han apoyado el trabajo que presentamos en esta serie. Entre ellos: la Fundación Konrad Adenauer, la Fundación William y Flora Hewlett, la Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID), el Centro Internacional para la Empresa Privada, La Iniciativa Climática de México, Atlas Network, y la Fundación Friedrich Naumann. En específico, la publicación de esta serie fue posible gracias al apoyo de la Fundación Nacional para la Democracia (NED por sus siglas en inglés).

México Evalúa acepta financiamiento de instituciones que respetan su autonomía intelectual y comulgan con su agenda. El contenido de este reporte es responsabilidad de México Evalúa y no necesariamente refleja el punto de vista de sus financiadores.

Todos los derechos reservados.



mexicoevalua.org