



Formación dual en la empresa Colombina, Guatemala, 2025.

EMPRESAS QUE TRANSFORMAN LA FORMACIÓN

El modelo dual en América Latina en dos casos de estudio: Harinera del Valle (Colombia) y Colombina (Guatemala)

Dos empresas, dos caminos, un mismo impacto

La formación dual ha pasado de ser una promesa metodológica a una herramienta concreta de competitividad empresarial en la región. Su rasgo distintivo no es la capacitación en sí, sino quién la define y dónde ocurre: la empresa deja de ser receptora de talento ya formado y se convierte en coformadora, aportando el entorno real de trabajo como espacio central de aprendizaje.

Los dos casos que se presentan en este documento fueron facilitados por Swisscontact con respaldo de la Cooperación Suiza, comparten el sector de alimentos y bebidas, y parten de un mismo diagnóstico: la desconexión entre la oferta formativa tradicional y las necesidades productivas, pero resuelven la participación del sector privado de dos maneras complementarias.

Esa diferencia responde, en buena medida, al distinto grado de desarrollo regulatorio de la formación dual en cada país: Guatemala avanza sin un marco normativo, construyendo desde la articulación con el sector privado, mientras Colombia opera sobre un sistema con regulación vigente, contrato de aprendizaje e incentivos.

Lejos de ser un obstáculo, esta diversidad de los sistemas de formación de la región abre oportunidades para explorar el modelo dual de forma contextualizada y de la mano de las empresas, ajustando el tipo de intervención a cada realidad. Es precisamente esa lectura del contexto la que permite a Swisscontact liderar intervenciones pertinentes en escenarios muy distintos, desde el primer piloto hasta la articulación de sistemas más maduros.

El eje del contraste:

En Colombia, la empresa es coformadora dentro de un ecosistema: aporta el 70% práctico en alternancia con un centro educativo que conserva la formación teórica. En Guatemala, la empresa internaliza la formación: transita de un proveedor académico externo a un esquema In-House en el que ella misma se vuelve el centro formador. Dos respuestas distintas a la misma pregunta que se iluminan mutuamente: ¿cómo se engancha el sector privado?

COLOMBIA · HARINERA DEL VALLE: LA EMPRESA COMO COFORMADORA

Marco: Programa Colombia + Competitiva (SECO) · Piloto Valle del Cauca, sector alimentos, 2023-2024 · Facilitación Swisscontact con apoyo de ProPacífico.

Harinera del Valle adoptó el modelo dual para resolver un problema de negocio concreto: alta rotación en producción, curvas de aprendizaje prolongadas y una cuota de aprendices que solía cumplirse por monetización, sin impacto estratégico. El piloto operó sobre una alternancia 70% práctica en planta / 30% teórica en un centro aliado, con currículos co-diseñados con la empresa y un rol central de los tutores internos. La participación del sector privado se expresó en cuatro aspectos:



Práctica en planta Harinera del Valle, Colombia, 2024.



Co-diseño curricular:

La empresa define las competencias que necesita y construye el plan de estudios junto al formador (tres diplomados a la medida en confitería, molinería y mantenimiento de maquinaria).



La planta como aula

Tutores internos guían al aprendiz en procesos productivos reales; el aprendizaje ocurre dentro de la operación, no fuera de ella.



Uso estratégico de la cuota

Los recursos antes destinados a monetizar la cuota SENA se redirigen a formar un semillero propio, convirtiendo un costo regulatorio en inversión.



Financiación compartida

La empresa garantiza un apoyo competitivo y el aprendiz cofinancia su formación, volviéndose 'inversionista' de su propia carrera.

Resultados destacables:

En la planta de Palmira, las solicitudes mensuales de mantenimiento en el área de trigo - única que participó en el diplomado dual - cayeron de 38 a 12 durante 2024 (reducción del 68,4%). La empresa pasó de reaccionar ante vacantes a anticiparlas mediante un semillero interno de 12 practicantes.

Gobernanza:

Colombia opera dentro de un sistema relativamente consolidado con un Marco Nacional de Cualificaciones, contrato de aprendizaje regulado e incentivos tributarios (deducción del 130% sobre aprendices adicionales), lo que habilita que la intervención de Swisscontact se concentre en articular actores antes que en construir el andamiaje normativo desde cero.



Guatemala · Colombina: la empresa que internaliza la formación

Formación dual en la empresa Colombina, Guatemala, 2025.

Marco: Proyecto Innova (Swisscontact, cofinanciado por Fundación Gebauer, la Fundación ESPERANZA, la Medicor Foundation, la Ciudad de Zúrich y otros donantes) · sector alimentos y bebidas · 2021-2024. Aliados: AGEXPORT, Universidad del Valle de Guatemala, GAN/CACIF Joven.

En un contexto sin regulación dual consolidada y con informalidad superior al 70%, Colombina recorrió una trayectoria de internalización progresiva. La formación arrancó impartida por una entidad académica externa (UVG) para validar contenidos y metodología, y migró luego a un esquema In-House donde la propia empresa forma a su talento. El rol del sector privado aquí no es solo coformar, sino instalar capacidad formativa permanente dentro de la empresa:

Co-diseño con visión sectorial

El perfil de competencias y la currícula se elaboraron con expertos temáticos empresariales ad honorem de varias empresas, enriqueciendo el diseño con una mirada de sector y no de una sola firma.

Transferencia hacia instructores internos

La empresa seleccionó 5 instructores teóricos y 5 prácticos, capacitados pedagógicamente y acompañados con 82 horas de backstopping académico durante las primeras cohortes.

Articulación sectorial previa

El Consejo de Formación Basada en el Trabajo (FBT) de Alimentos y Bebidas (2021) reunió empresas, academia y cámaras para priorizar - de forma consensuada - el puesto de Operario de Planta de Producción como foco de inversión formativa.

Apropiación e inversión creciente

La cohorte In-House de 2023 (45 colaboradores, en tiempo remunerado por la empresa) y la graduación fueron financiadas por Colombina; el modelo se integra hoy a su Universidad Corporativa.

Resultados destacables

Instalación de capacidad propia de formación, transferencia sistemática del conocimiento crítico de planta, reducción de la dependencia de oferta externa y un modelo sostenible anclado en la estructura interna de capital humano de la empresa.

PUNTOS DE ENCUENTRO Y DIFERENCIAS

Dimensión	Harinera del Valle	Colombina
¿Dónde ocurre la formación?	En alternancia: planta + centro educativo aliado	Dentro de la empresa (In-House)
¿Quién imparte?	Tutores internos + instructores del centro educativo	Instructores propios de la empresa
¿Quién define el contenido?	Empresa y centro, co-diseño a la medida	Empresa y academia, vía consejo sectorial
¿Quién financia?	Empresa y aprendizaje (cofinanciación), con apoyo inicial del proyecto	Empresa, con apoyo inicial del proyecto
¿Qué deja instalado?	Semillero propio de talento, capacidad co-formación en empresa	Capacidad formativa interna permanente
¿Dónde ocurre la formación?	En alternancia: planta + centro educativo aliado	Dentro de la empresa (In-House)



Lo que comparten

En ambos casos, la empresa parte de su propia necesidad de talento y la formación nace de ocupaciones reales, no de una malla genérica.

El codiseño curricular y el papel de los tutores e instructores internos son el corazón del modelo. Y en ambos, Swisscontact actúa como facilitador que reduce la incertidumbre y los costos de transacción:

traduce las realidades operativas y el marco normativo en rutas accionables y hace explícito el retorno para cada actor, con la meta de dejar instalada una capacidad local sostenible.

Oportunidades para el sector privado

El caso colombiano evidencia formas de involucrar al sector privado cuando existe un sistema que ofrece incentivos y un contrato de aprendizaje: la empresa coforma y aprovecha palancas regulatorias. El caso guatemalteco muestra la ruta cuando ese andamiaje aún no existe: la empresa puede construir su propia capacidad formativa de forma gradual, empezando con apoyo externo y avanzando hacia la autonomía. Para un empresario, la lección conjunta es que la formación dual no exige esperar a que el sistema esté completo: puede iniciarse como inversión estratégica, reconvirtiendo costos en una fuente de talento e innovación.

