

Realizado en 1993, el Diagnóstico General de la Educación Peruana identificó las áreas de mayor necesidad y urgencia para una intervención educativa. Dado este contexto, en 1996 el Ministerio de Educación inicia el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana, MECEP. Cofinanciado por el Banco Mundial y dirigido a los alumnos y profesores de los centros educativos hispanohablantes de nivel primario, el Programa cuenta, entre sus principales líneas de acción: la modernización curricular, la dotación de material educativo y mobiliario escolar, la capacitación docente, la modernización de la gestión educativa, la medición de la calidad educativa, y la construcción y rehabilitación de infraestructura escolar. Al mismo tiempo, el Ministerio de Educación da inicio al Plan Nacional de Educación Bilingüe Intercultural, orientado hacia la población escolar vernaculohablante.

En el año 1997, con la suscripción de un contrato de préstamo con el BID, el Programa MECEP se extiende a la educación inicial para los niños de cinco años. Comienza a intervenir, asimismo, en la educación secundaria y la formación profesional técnica. En el primer caso, aborda los aspectos de modernización curricular, capacitación docente y promoción de innovaciones pedagógicas; en el segundo, los temas relacionados con el diseño del sistema de formación para el trabajo y el catálogo de títulos profesionales.

A partir del presente año, gracias a un nuevo aporte financiero del BID, se iniciará la Primera Fase del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria. Entretanto, con el apoyo técnico del Banco Mundial vienen siendo diseñadas las líneas de intervención para mejorar la calidad de la educación rural, revalorizar la carrera magisterial e incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la educación pública. Sin duda, las conclusiones de la Consulta Nacional de Educación, que el Ministerio de Educación actualmente convoca, perfeccionarán la ejecución de los programas en marcha y el diseño de nuevos y alentadores proyectos.

ISBN 9972-881-00-8

PROGRAMA ESPECIAL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION PERUANA

MECEP-MED

Participación de las empresas en la formación de recursos humanos

PROGRAMA ESPECIAL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION PERUANA



## Participación de las empresas en la formación de recursos humanos

3

DOCUMENTO DE TRABAJO

**Fernando Villarán**

Coordinador

Baltazar Caravedo  
Juan Infante  
Jaime Cabrera  
Alina Vassallo  
Jorge Rodríguez  
Juan Bravo

## PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS





# Participación de las empresas en la formación de recursos humanos

3

DOCUMENTO DE TRABAJO

Fernando Villarán

Coordinador

Baltazar Caravedo

Juan Infante

Jaime Cabrera

Alina Vassallo

Jorge Rodríguez

Juan Bravo

Esta investigación fue realizada en el marco del Programa Especial Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana, MECEP. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no compromete al Programa MECEP, al Ministerio de Educación del Perú ni a las entidades cofinanciadoras.

© Ministerio de Educación del Perú, 2001  
Calle Van de Velde N° 160, Lima 41 - Perú  
Teléfono 435 3900  
[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

ISBN 9972-881-02-4  
Depósito legal N° 1501052001-1263

DISEÑO Y CUIDADO DE EDICIÓN: Rosario Rey de Castro  
COMPOSICIÓN DE TEXTOS: Nova Print Digital S.R.L. Teléfono: 431-0239  
IMPRESIÓN: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Reservados todos los derechos.  
Se autoriza a citar o reproducir en todo o en parte el presente documento, siempre y cuando se cite la fuente.

Impreso en Lima, Perú.  
Tiraje 1000 ejemplares  
Abril del 2001

# CONTENIDO

Presentación	9
Introducción	11
CAPÍTULO I	
Diagnóstico de la oferta de educación técnica	17
1. Clasificación y dimensiones de la oferta de educación técnica	17
2. Evolución de la oferta de educación técnica	18
3. Características de la oferta educativa técnica	19
CAPÍTULO II	
Participación de las empresas en la formación de recursos humanos	22
1. Visión de conjunto	22
2. Análisis comparativo por empresa	23
3. Análisis comparativo por sectores económicos	29
CAPÍTULO III	
Relación de los centros educativos con las empresas	34
1. Los centros privados	34
2. El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - Senati	35
3. Los centros estatales	37
CAPÍTULO IV	
Modelos de vinculación centro educativo-empresas	42
1. Actores del proceso	42
2. Modalidades de participación de las empresas en los centros educativos	43
3. Propuesta de modelos de vinculación para centros educativos estatales	45
4. Modelo especial para la pequeña empresa	47
5. Financiamiento de los centros educativos	54
6. Estrategia para la implantación de los modelos propuestos	56

CAPÍTULO V	
Aspectos legales de los modelos propuestos	60
1. Legislación vigente sobre la inversión privada en educación	60
2. Formas legales en las que el sector privado puede participar en la educación	61
3. Análisis legal de los modelos de vinculación propuestos	63
4. Propuestas de beneficios tributarios	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXO	
Centros educativos y su relación con las empresas	69
1. Privados	69
• Instituto del Sur	69
• IPAE, Instituto Peruano de Administración de Empresas	72
• Tecsup	74
• Jesús Obrero	77
• IST Alexander von Humboldt	80
• Instituto de Formación Bancaria	81
• CEO Nova	84
• Instituto Superior Tecnológico del Norte	86
• Pirka	89
• Fe y Alegría N° 43	91
2. Sectoriales	95
• Senati, Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial	95
3. Públicos	98
• IST José Pardo	98
• ISTEP Julio C. Tello	100
• Promae - Magdalena	104
• ISTEP Gilda Ballivián	107
• ISTEP María del Rosario Aráoz Pinto	109
• ISTEP Catalina Buendía de Pecho	111
• ISTEP Túpac Amaru	112

## PRESENTACION

---

*En el mes de abril de 1999 el Ministerio de Educación (MED) invitó a varias instituciones y empresas preseleccionadas a presentar propuestas para ejecutar el "Estudio sobre la participación de empresas en la formación de recursos humanos".*

*Con base en la valiosa experiencia obtenida con la realización del estudio sobre las "Competencias demandadas por el mercado de trabajo de las pequeñas y microempresas", Servicios para el Desarrollo (SASE) y el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) decidieron mantener el consorcio SASE-IPAE que habían constituido y prepararon una propuesta, que finalmente resultó favorecida en mayo de 1999.*

*Para llevar a cabo el trabajo, ambas instituciones conformaron un equipo integrado por Fernando Villarán, ingeniero y magíster en economía, jefe del grupo; Baltazar Caravedo, economista y magíster en sociología; Juan Infante, sociólogo; Jaime Cabrera, doctor en educación; Alina Vassallo, educadora; Jorge Rodríguez, magíster en sociología; y Juan Bravo, psicólogo.*

*SASE e IPAE pusieron a disposición del equipo ambientes para el trabajo cotidiano, locales para reuniones y le brindaron apoyo secretarial permanente, además de los equipos de cómputo (hardware y software), impresoras y equipos de comunicación.*

*El objetivo del estudio es proponer uno o más modelos de vinculación entre sectores productivos e instituciones de educación para el trabajo en función de experiencias pasadas exitosas tanto de centros educativos como de empresas.*

*La información de base para el estudio se ha obtenido de 32 empresas, las que fueron escogidas por sus aportes en el tema educativo. Éstas pueden agruparse en tres segmentos: (i) las empresas más grandes del país (Telefónica del Perú, Banco de Crédito, Southern, Corporación Backus, Wong, Interbank, Repsol, Textil San Cristóbal); (ii) las empresas medianas y modernas (Eternit, Antamina, Drokasa, Aceros Arequipa, Milpo, Nestlé, Nova); y (iii) algunas empresas pequeñas (Dorado Inn, Textil del Sur, Hostal Los Portales, Embutidos Razzetto).*

*Asimismo, hemos obtenido valiosa información de dieciocho centros educativos públicos y privados. El criterio de selección aplicado en este caso fue el nivel de excelencia educativa y las mayores relaciones con el sector privado. Entre los centros analizados se encuentran: Tecsup, Senati, IPAE, Instituto del Sur, Instituto von Humboldt, Jesús Obrero, IST Túpac Amaru, IST José Pardo, Instituto de Formación Bancaria (IFB), Julio C. Tello.*

*El presente documento tiene la siguiente estructura: la exposición de la problemática a encarar y las hipótesis de trabajo consignadas en la introducción; un diagnóstico de la educación técnica en el país; las políticas y actividades de las principales empresas en la formación de su personal; las relaciones de los centros educativos públicos y privados con las empresas; los modelos propuestos de vinculación entre los centros educativos y las empresas; una estrate-*

gia para viabilizar la implantación de los modelos; un análisis de los aspectos legales que involucran a la inversión privada en la educación, y la viabilidad legal de los modelos propuestos. Asimismo, se incluye como anexo el informe de los centros educativos analizados.

La última fase del estudio comprendió la realización de reuniones con los gremios empresariales, empresarios representativos del sector privado, y expertos en el tema de la vinculación educación-empresa, para presentarles los resultados y los modelos a fin de obtener su opinión y sugerencias, así como indagar por su voluntad y disposición para participar en ellos.

Estas reuniones fueron:

- *Comité de Educación de IPAE, con la participación de los siguientes empresarios y expertos: Eduardo Escardó, presidente del Comité y presidente de Limatel; Dante Córdova, ex ministro de Educación y presidente de FirstCom; Álvaro Quijandría de Apoyo, Hugo Díaz de INIDEN.*
- *Forte-Pe, Proyecto de Fortalecimiento de la Educación Técnica Peruana, en convenio con la Unión Europea (UE); José Ignacio López Soria, codirector UE; Alfredo Pezo, codirector nacional.*
- *Comité de la Pequeña Empresa de IPAE, con la participación de los siguientes empresarios y expertos: Néstor Corrochano de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS); Carmela Vildoso, presidenta de Copeme y Juan Hagnauer, director de Swisscontact.*
- *Juan Incháustegui, presidente de Tecsup y presidente de SMH constructores.*
- *Coordinadora de Empresarios de Gamarra, con la participación de los siguientes empresarios: Juan Infante, presidente; Diógenes Alva, comerciante; Amador Vásquez, confeccionista y comerciante; Alfredo Borda, comerciante; Marden Rodríguez, confeccionista.*
- *Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana, con la participación de los siguientes empresarios: Michael Humman, presidente de la Cámara y presidente de Citeco; Armin Bulow, gerente de CES Consulting; Kurt Schultze-Rhonhof, presidente de Umetal; Roberto Duarte, subgerente de la Cámara.*
- *Proyecto Projovent: Mario Arróspide, coordinador nacional.*
- *Perú 2021, con la participación de Alfredo Romero, presidente; Henry Day, vicepresidente y presidente de la Compañía Peruana de Gas; Enrique Agois, presidente de Epsa; Armando Guiulfo, presidente de Guiconsa; Fernando Carriquiry, presidente de Eternit.*

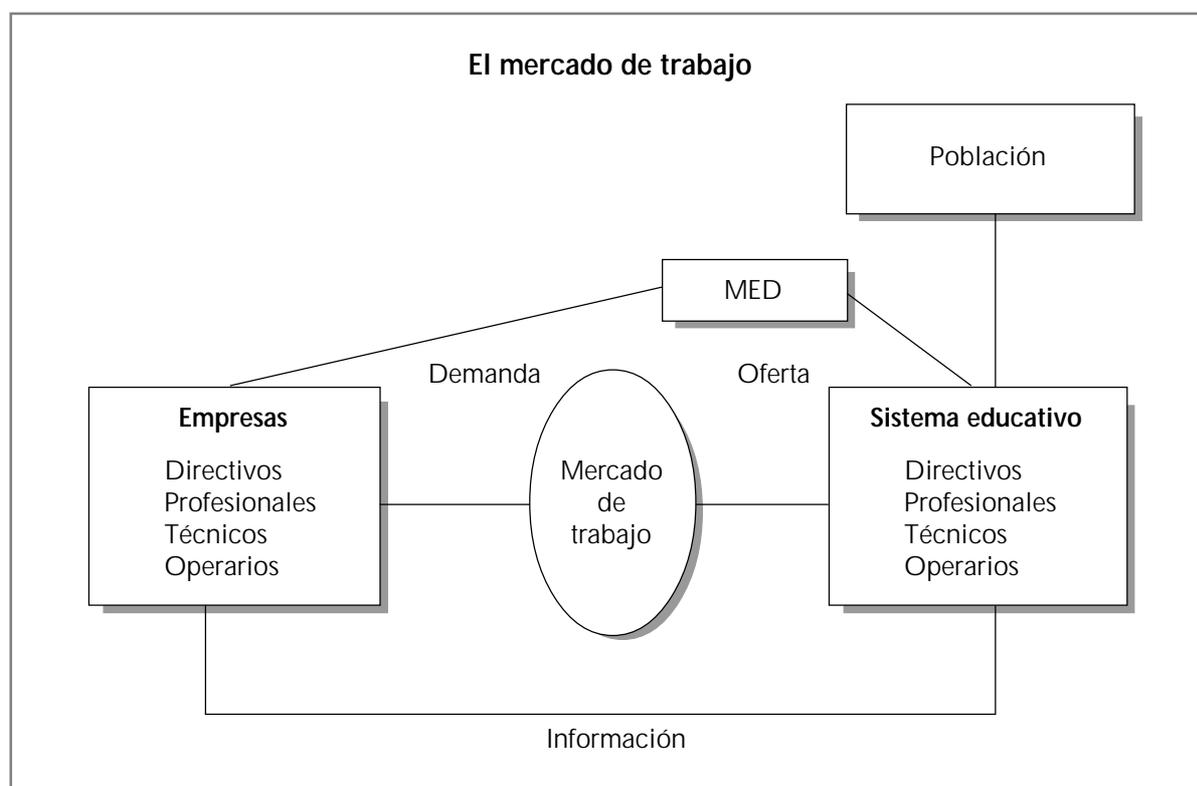
Los miembros del equipo expresamos nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas entrevistadas, entre ellas empresarios y gerentes de recursos humanos de las empresas privadas, y directores y ejecutivos de los centros educativos, sin cuya valiosa colaboración no hubiera sido posible este documento. Agradecemos también a todos los dirigentes de gremios, empresarios y expertos que manifestaron sus opiniones e ideas sobre el estudio y los modelos propuestos. Asimismo, a Laura Acosta, ex directora de la DINESST; Fanni Muñoz, Patricia Valdivia, Napoleón Posada y los técnicos del MED que nos apoyaron decidida y eficazmente a lo largo del trabajo. Las orientaciones recibidas de las misiones del BID, encabezadas por Heraldo Laguzzi, fueron muy útiles y pertinentes.

Dejamos constancia de que, si bien hemos recogido sugerencias de muchas de las personas e instituciones mencionadas, los únicos responsables por el contenido del informe somos los miembros del equipo y las instituciones SASE e IPAE.

# INTRODUCCIÖN

La relación entre el sector empresarial y la educación siempre ha sido complicada, y en general signada por la inadecuación y la distancia. El sector educativo no entrega la cantidad ni la calidad de profesionales, técnicos y operarios que las empresas necesitan; y, por su parte, las empresas no dan las señales adecuadas para que el sector educativo corrija sus contenidos y prioridades. Todo lo cual se da en un escenario en el que las empresas formales son incapaces de absorber la oferta de mano de obra que se presenta en el mercado laboral.

Este mercado debería ser el gran regulador y articulador entre la oferta y demanda educativa, pero tiene grandes problemas para cumplir ese papel; de hecho, funciona de manera estratificada e imperfecta. Los mensajes no llegan de un lado a otro del mercado, y no existen mecanismos de comunicación directa entre uno y otro sector (véase el diagrama).



En una economía desarrollada o madura el mercado funciona según este esquema: por el lado de la demanda, las empresas (representadas y lideradas por las grandes) tienen necesidad de todos los niveles funcionales de recursos humanos (directivos, profesionales, técnicos y operarios) y están dispuestas a contratar personal y pagar el precio de mercado de cada uno de estos niveles en razón de que están convencidas de su utilidad y contribución a sus empresas. El sistema educativo alimenta el mercado en los cuatro niveles, con la calidad y cantidad adecuados a la demanda.

En estas economías desarrolladas existen canales de diálogo con el sector educación, el cual actúa como un mediador entre las empresas y los centros educativos. Asimismo, existen múltiples canales de información y vínculos directos entre las empresas y los centros educativos. La relación entre ambos mundos es estrecha y los mercados de trabajo funcionan relativamente bien (también tienen su grado de desempleo).

En el Perú, y a manera de hipótesis de trabajo, tenemos que reconocer que las empresas no son uniformes como tampoco lo son sus necesidades, intereses o posibilidades. El sector empresarial peruano es bastante heterogéneo, y una gran parte del mismo lo constituyen las pequeñas y medianas empresas (PYME), muy diferentes de las empresas grandes. Sabemos que el gran empleador es el sector PYME; en consecuencia, si se persiste en tomar como modelo exclusivamente las necesidades de las empresas grandes y tradicionales, no se va a satisfacer adecuadamente la demanda de recursos humanos de aquel amplio sector.

También debemos admitir que existen muy pocos canales de comunicación entre las empresas y las entidades educativas, ya sea Institutos Superiores Tecnológicos (IST), Centros Educativos Ocupacionales (CEO) o universidades, que permitan que éstas puedan adecuar el contenido de la educación a las necesidades de las empresas. Sabemos que existe una sobreoferta de profesionales (incluso en profesiones que no son demandadas). En los otros niveles debe reconocerse la existencia de segmentación en el mercado y diferenciar la oferta para las grandes y medianas empresas de la de las pequeñas. Para las primeras existe oferta de directivos y técnicos (además de los profesionales), aunque no de operarios; mientras que para las PYME hay una gran carencia de directivos (lo que incluye a los empresarios que crean nuevas empresas, la mayoría PYME) y de técnicos y operarios calificados.

Si bien el Ministerio de Educación mantiene una relación formal con las unidades educativas, principalmente públicas, su relación con el sector privado empresarial es escasa, de modo tal que no tiene capacidad para funcionar como un buen intermediario entre ambos mundos, ni transmitir la información necesaria.

Todo ello da como resultado que la oferta del sistema educativo que llega al mercado laboral no se adecua a la demanda, la misma que por cierto resulta insuficiente para absorber a la población económicamente activa que ingresa al mercado.

Hay algunos casos de empresas que capacitan a sus trabajadores (las más grandes del país) con sus propios recursos e infraestructura; otras que han podido transmitir sus necesidades a determinadas entidades educativas y han obtenido lo que buscaban; algunos centros educativos han buscado información entre las empresas y mantienen estrechos contactos con ellas, de manera que adecuan sus contenidos a la demanda del mercado; y, finalmente, algunos proyectos piloto del MED han logrado transmitir información entre ambos sectores y alcanzado con ello una buena oferta educativa. Sin embargo, todos estos casos son excepciones. Se puede afirmar entonces que en conjunto no existe todavía una relación adecuada entre ambos mundos, y los canales de comunicación entre ellos están por establecerse.

El presente estudio explora estos casos exitosos, aunque sean aislados, con el objetivo de extraer las lecciones de sus experiencias y ver si es posible su difusión y multiplicación.

La metodología básica utilizada fue: seleccionar una lista de experiencias educativas y empresariales relevantes en el aspecto de la vinculación; entrevistar a las personas responsables de las mismas en las instituciones escogidas; analizar la información recogida; elaborar una matriz comparativa y proponer algunos modelos de vinculación entre los centros educativos y las empresas, particularmente para el caso de los públicos. Una vez construidos, los modelos fueron consultados con algunos empresarios y representantes de gremios empresariales a fin de cono-

cer sus opiniones, las mejores modalidades de participación de las empresas y, por último, la disponibilidad y voluntad de sus empresas y gremios de participar en tales modelos.

## NECESIDAD DE INCORPORAR A LAS PYME EN LA PROPUESTA

El último censo económico realizado por el INEI en 1994 (publicado en 1996) indica que en el Perú existen 236 153 empresas. Aun cuando este censo excluyó al sector agropecuario, al comercio ambulatorio, al transporte y algunos otros servicios, se trata de la información más completa que tenemos sobre el universo empresarial peruano.

En buena cuenta, el censo se concentró en las empresas formales y su validez decrece en la medida en que descendemos en los tamaños empresariales. Sus resultados son válidos en lo que respecta a las grandes empresas; no tan válidos en el caso de las medianas, aunque se supone que la mayoría de éstas fueron encuestadas; mucho menos válidos para las pequeñas empresas y escasamente válidos para las microempresas.

A pesar de las limitaciones que presentan estas cifras, tenemos que 99,1% de las empresas peruanas censadas son PYME (menos de 50 personas ocupadas) y que dan empleo al 52,6% de la población consignada en el censo. Por su parte, las grandes y medianas empresas representan el 0,9% y dan empleo al 47,4% del total.

Si consideramos al sector agrario, al comercio ambulatorio, al transporte y a los servicios personales dejados de lado en el censo, que son las actividades que concentran la mayor cantidad de PYME y empleo, las cifras cambian significativamente.

La población económicamente activa (PEA) estimada para 1994 era de 8 348 000; si asumimos que los datos censales de las grandes y medianas empresas son correctos, entonces las grandes empresas dan empleo al 4,0% de la PEA y las medianas al 1,9%; es decir, ambos estratos escasamente llegan al 5,9% de la absorción de la oferta total de mano de obra.

Esto significa que de la oferta anual de jóvenes estimada en 250 000 (considerando un crecimiento anual del 3% de la PEA de 1998) sólo 12 500 serían absorbidos por las grandes y medianas empresas.

Por lo tanto, si se pretende hacer un programa educativo que involucre a la mayoría de la PEA, éste no puede circunscribirse sólo a las necesidades de las grandes y medianas empresas peruanas, menos aún ceñirse a las experiencias de capacitación al interior de las empresas porque los porcentajes de cobertura son todavía menores, sino que necesariamente ha de incluir a las PYME.

## ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS

José A. de Simone, especialista regional de la Unesco en educación técnico-profesional, señala que los perfiles de los técnicos de las empresas del futuro tendrán que reunir nuevas caracterís-

Empresas peruanas por tamaños					
Tamaño	Número de personas ocupadas en c/u	Establecimientos	Porcentaje	Personal ocupado	Porcentaje
Microempresa	1 a 10 personas	226 497	95,8	383 588	37,1
Pequeña empresa	11 a 49 personas	7 782	3,3	160 098	15,5
Mediana empresa	50 a 199 personas	1 689	0,7	156 005	15,1
Gran empresa	Más de 200 personas	485	0,2	333 643	32,3
TOTAL		236 453	100,0	1 033 334	100,0

Fuente: III Censo Económico, INEI, 1996.

ticas. Hay que considerar que las nuevas demandas laborales suelen tener distinta composición, lo que origina una brecha entre lo que se ofrece y lo que se demanda. Debido a cierta rigidez de las políticas educativas y a la falta de vinculación con el sector productivo, se están postergando ideas novedosas y posibilidades para favorecer la innovación en la educación técnica en América Latina.

A pesar de la distancia existente entre los sectores empresarial y educativo, la generación de nuevas exigencias a la persona, a la sociedad y al mundo del trabajo obliga a las empresas a interesarse en la preparación, capacitación y actualización permanente de su personal si quieren crecer en volumen o calidad de sus productos o servicios, o en la diversificación de los mismos.

Aun cuando el principal interés de las empresas es contar con recursos humanos técnicamente calificados, paradójicamente no ofrecen mensajes e información claros sobre sus necesidades y las características del personal que requieren (tampoco hay canales para hacerlo); consideran que los técnicos y operarios que egresan de la mayoría de instituciones educativas estatales o privadas —y ciertas profesiones— no reúnen los requisitos exigidos; y, en muchos casos, crean sus propios centros de capacitación.

Ahora bien, hay que tener muy claro que ninguna capacitación para el trabajo será efectiva y eficiente si no es asimilada por trabajadores con una sólida educación básica. Lo contrario, sostiene Trahtemberg (1994), constituye solamente un “parche” muy costoso y efímero que rendirá frutos solamente mientras estén vigentes similares condiciones a la de la capacitación específica. Si éstas cambian, se requerirá de una nueva capacitación y así sucesivamente. Es con una educación básica de calidad que se fortalece la autoestima y la seguridad personal que permite que un individuo se atreva a tomar riesgos, iniciativas, que sea innovador y emprendedor, que aprenda a pensar creativamente, a manejarse con un sentido de realidad, a resolver problemas y acceder sin miedo a la cambiante tecnología.

El sector de la pequeña y microempresa, constituido por multiplicidad de actividades, por un lado registra una alta absorción de empleo, y, por otro, no tiene un adecuado flujo de conocimientos y tecnología, así como recursos humanos calificados, lo que hace indispensable la presencia del sistema educativo para adecuar la capacitación para el trabajo con la demanda de una amplia masa de jóvenes.

En el caso de este sector, el reto de emprender un negocio propio exige al empresario aprendizajes para gestionarlo adecuadamente, desarrollar actitudes y aptitudes y, junto con el perfeccionamiento de tareas y actividades propias de su actividad, buscar las oportunidades que le permitan desarrollar exitosamente su empresa. Remitimos al lector al Documento de trabajo N° 1 de esta serie, *COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA CREACIÓN Y GESTIÓN EXITOSA DE PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS EN EL PERÚ* (2001, investigación realizada en 1999), donde determinamos las competencias generales empresariales que deben ser aprendidas o desarrolladas por el empresario para lograr una actividad exitosa.

No existe, pues, sólo la responsabilidad social de las empresas de promover la educación por ser de interés nacional, sino también su interés directo por contar, dentro del ámbito de sus especialidades, con técnicos y profesionales con capacidad de adaptación a una organización en constante cambio que cubran sus necesidades actuales y futuras.

Junto a los cambios económicos y sociales en América Latina, los crecientes procesos de privatización, la mayor apertura hacia el exterior y el consiguiente aumento de las exigencias de calidad de los bienes y servicios, se presentan también nuevas demandas de organización de las empresas y de competencias a desarrollar por su personal técnico. Gephart y otros (1996) mostraron las ventajas del cambio organizacional que lleva a cabo el sector empresarial.

Del mismo modo que la era industrial ejerció su influencia sobre las instituciones educativas para que funcionaran con una organización similar, la era de las nuevas tecnologías tiene que influir para que se asuman funciones diferentes. Con el avance de la información y la globalización, las organizaciones se ven obligadas a realizar cambios rápidos en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado nacional y mundial. Es decir, las empresas se están transformando en “organizaciones de aprendizaje” u “organizaciones inteligentes”.

¿La existencia de un centro de capacitación propio en cada empresa es la mejor solución? Posiblemente para determinados objetivos, pero una visión de largo plazo pone de relieve la importancia decisiva de la relación entre la empresa y el sector educativo. Se trata de encontrar canales de diálogo constructivo, de comprender que existe un interés común de llevar adelante la relación entre los responsables de las políticas educativas y las empresas que demandan técnicos que se adapten a los nuevos contextos.

En el Perú existe una situación compleja; las experiencias son diversas y con características muy particulares que pasaremos a analizar. Nuestra visión de las instituciones educativas y empresariales ha de ser crítica y de rescate de aquellas estrategias que ayuden a establecer metas posibles de trabajo conjunto, y el Estado debe cumplir un papel de promoción y respaldo a la actividad educativo-empresarial.

Es absolutamente cierto que en el Perú estamos todavía lejos de la "sociedad del conocimiento", y por ello hay que ser muy realistas en las propuestas educativas tanto para el sector educación como para las empresas. No obstante, resulta indispensable considerar las tendencias mundiales en este campo así como los nuevos avances, para dirigir las propuestas en el sentido correcto. No hay que olvidar que con la apertura de la economía ya hemos ingresado al mundo globalizado, cuyos efectos más radicales se sienten en el campo de la cultura y la educación.



# CAP TULO I

## DIAGNOSTICO DE LA OFERTA DE EDUCACION TÉCNICA

### 1. CLASIFICACION Y DIMENSIONES DE LA OFERTA DE EDUCACION TÉCNICA

La oferta de educación técnica en el Perú abarca distintas formas: la educación superior tecnológica, la educación técnica secundaria, la educación ocupacional, así como un conjunto de programas de capacitación específica no integrados al ámbito de certificación oficial.

La *educación superior tecnológica* se ofrece en los Institutos Superiores Tecnológicos (IST), cuya finalidad es formar profesionales, técnicos y expertos calificados, además de brindarles una adecuada formación humanista y científica, así como contribuir a la permanente actualización profesional del personal calificado. Hoy en día existen 734 IST a nivel nacional entre privados y públicos<sup>1</sup> que enseñan aproximadamente 70 especialidades técnicas a 173 021 estudiantes matriculados<sup>2</sup>.

La *educación técnica secundaria* se ofrece a nivel nacional en las llamadas Secundarias con Variante Técnica (SVT), y forman en capacidades técnicas específicas en servicios (comercial, comunicaciones, salud), ámbitos técnico-productivos (industrial, artesanal) y extractivos (agropecuaria, minería, pesquería). Actualmente existen 1788 SVT a nivel nacional entre privadas y públicas, con una matrícula total de 410 679 estudiantes.

La *educación ocupacional* integra la acción educativa con la preparación y perfeccionamiento de la actividad laboral y está

destinada a los adolescentes y adultos empleados, subempleados o desempleados con el objetivo de capacitarlos en ocupaciones vinculadas a las diversas ramas de la actividad productiva, facilitar la reconversión laboral entre actividades afines y promover su eficiencia en el servicio, elevando su nivel cultural y técnico. La educación ocupacional se imparte en los CEO, los programas y servicios sectoriales y los programas en los centros de trabajo. Los CEO no exigen educación formal previa y los hay gestionados por el Estado y el sector privado. Actualmente funcionan 1688 CEO entre privados y públicos que ofrecen 38 especialidades ocupacionales a 147 255 estudiantes. De otro lado, hay distintos programas no integrados al ámbito de acción del Ministerio de Educación tanto por parte del Estado (p.e. Projoven del MTPS) como de diversas instituciones de la sociedad civil (la empresa, básicamente la grande, que capacita por cuenta propia; las iglesias, principalmente la católica; y los organismos no gubernamentales).

Finalmente, los *servicios sectoriales de educación ocupacional* se desarrollan a través de los Centros Sectoriales de Capacitación

1 DINESST, MED: Base de datos 1999.

2 DINESST, MED: Censo educativo. Lima, 1997. Las cifras que corresponden a las otras clases de educación y capacitación técnica provienen de este mismo documento.

como el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial, Senati; el Servicio Nacional de Capacitación en la Industria de la Construcción, Sencico; el Centro de Formación en Turismo, Cenfortur; y el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación en Telecomunicaciones, Inictel. Estos centros ofrecen cursos y carreras especializadas para cada uno de los sectores a niveles básico, medio (equivalentes a la capacitación ocupacional) y profesional (equivalente a la educación técnica profesional). No existen cifras exactas sobre su oferta de vacantes y matrículas, pero se estima que a nivel nacional capacitan a 175 000 personas. En lo que atañe a su financiamiento, Senati cuenta con el aporte obligatorio de las empresas equivalente al 0,75% de su planilla (representa aproximadamente el 50% de sus ingresos totales). Sencico, Cenfortur e Inictel poseen un financiamiento mixto: una parte proviene del tesoro público, otra de la prestación de servicios educativos, y una adicional de la contratación de obras civiles de parte del primero.

En conjunto, el sistema de educación y capacitación técnica atiende alrededor de 950 000 estudiantes por año; es decir, a uno de cada diez estudiantes del sistema educativo en general incluyendo todas sus modalidades y niveles<sup>3</sup>.

## **2 EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE EDUCACIÓN TÉCNICA**

La necesidad de adecuar el sistema educativo a la profundización del modelo de industrialización a partir de 1968, sumado al propósito explícito del régimen de superar el “tradicio-

nalismo” educativo, convirtieron a la educación técnica en un tema estratégico en el planteamiento de las políticas institucionales. Con la reforma aplicada en 1972<sup>4</sup> surgieron distintas propuestas de educación y capacitación para la población económicamente activa, como las ESEP, algunas de las cuales desaparecen a fines de los setenta y otras conforman los actuales IST; la educación tecnológica a través de los Centros de Capacitación Profesional (Cecapes y Cenecapes), que en su mayoría dejaron de existir a principios de los ochenta y los que sobrevivieron son ahora CEO; y los diversos programas de capacitación extraordinaria que ofrecen el Estado, los centros empresariales, la iglesia, las ONG, entre otros.

La información estadística disponible sólo permite apreciar la evolución de la matrícula de educación técnica a partir de 1970<sup>5</sup>. En el período 1970-1990 el crecimiento de la educación técnica profesional fue explosivo, con una tasa promedio anual de 17,8%, adquiriendo de esta manera una mayor participación respecto de la matrícula total del sistema. Así, en 1970, de cada mil matriculados sólo dos pertenecían a la educación técnica profesional; en 1990 la relación se elevó a veintidós. Por su parte, la educación ocupacional ha evolucionado en el mismo período con similar dinamismo al de la educación tecnológica (11,4% de crecimiento anual). Ambas formas de educación técnica obtuvieron las más altas tasas de crecimiento del sistema educativo en dicho período<sup>6</sup>, aunque hay que acotar que si a la capacitación ocupacional se le sumasen los programas no formales de capacitación su presencia sería considerablemente mayor.

La velocidad del crecimiento de la educación técnica secundaria y la capacitación sectorial ha sido semejante, lo que ha permitido que en términos cuantitativos su presencia continúe siendo la más importante dentro de la educación técnica.

Son muchos y de diversa índole los factores que explican el crecimiento de la oferta de educación técnica. Entre otros, podemos citar los siguientes:

- El incremento de la demanda potencial conformada por los egresados de secundaria; en 1961 éstos constituían el 13% de la población mayor de 15 años y en

3 Esta cifra comprende también las escuelas profesionales como IPAE, y la capacitación ocupacional del MTPS, la empresa, la iglesia, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etcétera.

4 DL 19326, Ley de Reforma de la Educación. Su texto proponía una educación “para el trabajo” y “en el trabajo”, aunque la realidad distó mucho del discurso.

5 Únicamente para las modalidades que dependen del MED, IST y CEO.

6 MED: Indicadores cuantitativos del sistema educativo. Lima: MED, 1993.

1981 el 40% de la misma<sup>7</sup>. A ello se suma la creación de los institutos de formación superior técnica (actuales IST) que condujo a una efectiva desconcentración de la oferta (antes básicamente centrada en la universidad) y tornó más accesibles las oportunidades de realizar estudios superiores. En 1976 operaban 26 institutos y hacia 1997 sumaban 611<sup>8</sup>.

Si bien la expansión de la oferta en educación técnica profesional puede verse como una respuesta al crecimiento de la demanda, sin duda también tiene un efecto retroalimentador sobre las expectativas de diversos grupos sociales anteriormente excluidos del ámbito de la educación superior. En ese sentido, los IST captan parte de la demanda por estudios universitarios. En una encuesta aplicada a una muestra de estudiantes de IST en Lima metropolitana se halló que el 67% postuló previamente a alguna universidad<sup>9</sup>.

- Otro grupo de factores se relaciona con la enorme cantidad de mano de obra disponible en el mercado de trabajo y lo reducido de la oferta de empleos, circunstancia que otorga a los empleadores la ventaja de poder elegir a personas con calificaciones formales mayores a las requeridas para los puestos existentes. Esto obliga a los jóvenes a adquirir credenciales del más alto nivel para poder acceder a "cualquier trabajo".
- A lo anterior se añade la gran variedad de carreras ofrecidas (dentro una amplia gama de costos) y la posibilidad de acceder a ellas generalmente sin un proceso previo de selección.
- Por último, están los factores vinculados a consideraciones sociales, como la creencia de que el logro de una profesión es estratégica en cualquier expectativa de movilidad social o económica; más aún si se trata de una formación práctica que en teoría permitiría una inserción más rápida al mercado laboral.

La expansión de la oferta de capacitación ocupacional se debe a factores distintos dada la naturaleza diferenciada de sus requerimientos. Podemos mencionar, por ejemplo, la presión de los sindicatos por lograr mayores ni-

veles de calificación para sus miembros, proceso que se mostró activo básicamente en la década del setenta. A partir de los ochenta son otros los factores que adquieren mayor relevancia: la necesidad de recalificación de trabajadores como producto de las transformaciones productivas y tecnológicas, el cambio de giro de trabajadores despedidos que incursionan en diferentes actividades, la aparición de nuevos grupos laborales como las mujeres que incrementan su participación en el mercado laboral, y la presión de los jóvenes, especialmente los de menores recursos, que buscan capacitarse para acceder al trabajo.

### 3 CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA EDUCATIVA TÉCNICA

La oferta de educación técnica ha transitado por procesos de crecimiento, diversificación y orientación hacia el sector terciario.

En principio, los institutos tecnológicos fueron concebidos como una alternativa productiva a las universidades, pero en forma progresiva han ido encaminando su oferta hacia especialidades del sector servicios. En 1993, de las 70 especialidades que se ofrecían 44 se orientaban hacia los servicios y 26 eran especialidades del ámbito técnico-productivo<sup>10</sup>.

La participación de las especialidades en la matrícula nacional para 1995 muestra la misma lógica<sup>11</sup>. Las cinco especialidades con mayor número de matriculados fueron:

Especialidad	Matrículas	Porcentaje
Computación e informática	45 115	24,0
Enfermería técnica	24 099	12,8
Secretariado ejecutivo	14 248	7,9
Contabilidad	13 967	7,4
Electrónica	7 932	4,2

7 GRADE 1993.

8 DINESST, MED: Censo Educativo. Lima, 1997.

9 Sulmont, Valcárcel, Twanama 1991.

10 MED-AECI 1988.

11 Ibid.

De estas especialidades sólo electrónica, que ocupa el quinto lugar de participación en la matrícula, corresponde a una actividad de tipo "técnico-productiva", mientras el resto se vincula a actividades de tipo terciario. Esta tendencia responde con cierta coherencia a la oferta de empleos técnicos. Con base en una muestra representativa en Lima, Raúl Haya de la Torre constata en su investigación que 85,2% de los empleos técnicos ofrecidos corresponden a carreras orientadas a servicios como contabilidad, computación, secretariado ejecutivo, administración y farmacia, en ese orden de importancia<sup>12</sup>.

La tendencia en Lima se muestra coherente, pero en provincias es dramática. La oferta de carreras orientadas hacia los servicios tiende a generalizarse, mientras que las especialidades productivas como las agropecuarias, que en 1986 participaban con 7,7% de la matrícula y para 1995 se habían reducido a 1,3% (2462 matriculados), tienden a desaparecer por abandono<sup>13</sup>. Esta situación constituye un problema grave en la medida en que no sólo distorsiona la misión original para la que fueron creados los institutos técnicos, sino que resta posibilidades de calificación agregada a las actividades productivas regionales y califica para el desempeño en servicios no necesariamente relevantes y con campos ocupacionales reducidos o inexistentes en esas zonas, con lo que indirectamente se promueve la emigración de sus recursos humanos potencialmente más productivos.

La educación técnica expresa con nitidez las diferencias entre los intereses de la inversión educativa privada y pública. La primera se orienta principalmente a ofertar especialidades relacionadas a los servicios (76 058 matrículas en IST privados son para formación en servicios y equivalen al 70% del total de matrículas del área), mientras las carreras vinculadas a la producción son mayoritariamente asumidas por las instituciones estatales (23 367 matrículas en IST públicos son para produc-

ción y equivalen al 75% del total de matrículas del área)<sup>14</sup>. Un ensayo de estratificación socioprofesional de los IST de Lima metropolitana<sup>15</sup> basado en factores como costo de los estudios, calidad del local y su equipamiento y calidad del servicio educativo, demuestra que los mejores institutos son todos privados (Tecsup, SIL, Cibertec, SISE) y se concentran casi exclusivamente en la oferta de especialidades relacionadas a los servicios. En el otro extremo, los IST estatales cubren la oferta de educación técnico-productiva en condiciones de pobreza, masificación, descalificación docente y obsolescencia de equipos y programas de capacitación.

Los institutos de formación técnica han demostrado ser excesivamente rígidos e incapaces de ofertar una formación que responda de manera adecuada a las innovaciones tecnológicas y a los nuevos requerimientos de las empresas, lo que evidencia graves dificultades de adaptación a las demandas cambiantes de los sectores productivos. Esto es particularmente cierto para el caso de los institutos públicos.

La oferta de educación técnica expresa una contradicción intrínseca: por un lado, ofrece esquemas curriculares que responden a procesos tecnológicos propios de la empresa moderna frente a una realidad tecnológica industrial muy heterogénea. Y, por otro, prepara en empleos adecuados para empresas grandes o medianas cuando el empleo crece a través de unidades pequeñas o por la autogeneración del mismo. Es de suponer que la oferta de educación técnica a nivel curricular se define con base en la percepción que tienen del mundo de la producción los actores de la institución educativa, pero la mayoría de las veces ésta va en contra de las evidencias proporcionadas por la estructura de la producción y el empleo. En el sector público esta distancia y disfunción tiene la connotación de rigideces administrativas y normativas.

Se insiste en el sistema formal "escolarizado" como la vía principal (casi la única) de capacitación de recursos humanos, a pesar de que éste muestra atraso en términos de cobertura (limitado impacto cuantitativo respecto de la demanda potencial), un claro desajuste en términos de orientación (terciarización ex-

12 Haya de la Torre 1998.

13 MED-AECI 1998.

14 Ibid.

15 Sulmont, Valcárcel, Twanama 1991.

cesiva y en casos excluyente) y un evidente deterioro en términos de calidad de su servicio (deserción masiva, inadecuada infraestructura y equipo, obsolescencia de planes curriculares, descalificación docente y escasa capacidad de inserción adecuada de los egresados en el mercado laboral) en relación a los requerimientos de calificación que demanda la empresa.

Sin duda, existen institutos de formación técnica de buena calidad, aunque son una

minoría absoluta y por lo general fuertemente promovidos por grupos empresariales y/o la cooperación internacional. Son significativos los casos de Tecsup a nivel de los IST, Jesús Obrero entre los SVT y Fe y Alegría entre los CEO. Pero la experiencia más importante y exitosa se ubica en los servicios sectoriales: Senati, Sencico, Cenfotur e Inictel quizá constituyan modelos a seguir por el sistema de educación y capacitación técnica en el país.

## CAP TULO II

# PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS EN LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS

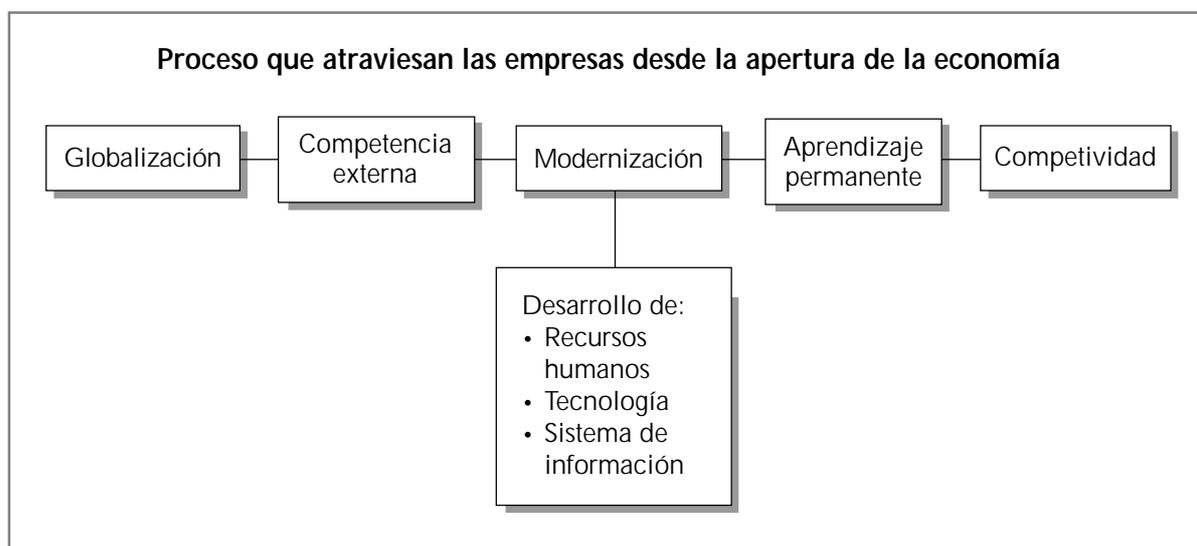
Todas las empresas entrevistadas consideran que la capacitación es vital para conseguir un buen desempeño en el mercado. Hace apenas unos diez años la educación no ocupaba un lugar privilegiado en la agenda empresarial. Se trata, pues, de un tema relativamente reciente, pero que las empresas han encarado con fuerza y decisión.

La situación vivida a partir de la apertura de la economía ha sido impactante: las empresas han corrido el riesgo de desaparecer frente a la competencia extranjera que invadió los mercados locales, circunstancia que las forzó a modernizarse, a mejorar su maquinaria y equipos, a adoptar los últimos sistemas productivos y formas de organización, y, sobre todo, a calificar a sus trabajadores y valorarlos como el recurso más importante de la empresa.

### 1. VISIÓN DE CONJUNTO

En el gráfico ubicamos claramente los objetivos de modernización de la gran mayoría de empresas investigadas, las que reconocen la necesidad de armonizar el desarrollo de sus recursos humanos con el avance tecnológico para tener una imagen que inspire confianza entre los inversionistas y posibles clientes, y de operar como empresas modernas y competitivas en el marco de estándares internacionales.

Es una opinión generalizada entre los empresarios que consideran a sus empresas modernas, o que apuntan a que éstas lo sean, la necesidad de poner especial acento en desarrollar el potencial de sus trabajadores en sus diferentes aspectos.



Las exigencias planteadas por la globalización a las empresas peruanas han sido muy grandes. Entre otros aspectos, se han visto obligadas a incursionar en las normas internacionales ISO —como la 9000, 9001, 9002, 14000, 16001, etcétera— que imponen una política y práctica de capacitación permanente de su personal. De esta forma, y junto con los otros procesos de modernización, logran ampliar sus mercados en el exterior y defenderse de la competencia externa en el mercado interno.

En lo que respecta al tamaño empresarial (medido en número de trabajadores o nivel de ventas), se ha encontrado que existe una correlación positiva entre la capacitación y el tamaño de la empresa. Si la empresa es pequeña, brinda poca capacitación a sus trabajadores; y si es grande, proporciona mayor capacitación a sus trabajadores (en todos los niveles jerárquicos), de lo que puede colegirse la siguiente regla: a menor tamaño, menor capacitación; mayor tamaño, mayor capacitación.

## **2 ANÁLISIS COMPARATIVO POR EMPRESA**

Las empresas más grandes del país (p.e. Telefónica, Banco de Crédito, Southern, Backus, Milpo, Wong, Textil San Cristóbal) invierten importantes cantidades de recursos en la capacitación de sus trabajadores, cuentan con instalaciones y equipos apropiados para realizarla, y el tema ocupa un lugar prioritario en la agenda de sus directivos. A modo de ejemplo, Telefónica dispone de 27 aulas y 140 personas encargadas de la capacitación, lo que da una idea del grado en que la empresa está involucrada en la capacitación.

El cuadro de la página siguiente muestra un ejemplo de los recursos y compromisos que asumen las empresas grandes en el tema de la capacitación.

Aun cuando comprobamos una amplia gama de opciones por parte de estas tres empresas, que van desde brindar toda la capacitación al interior de la misma hasta hacerla íntegramente fuera de ella, se aprecia que en la totalidad de los casos existe una política clara respecto de la capacitación: el benefi-

cio de la misma en términos de productividad, así como un compromiso económico claro para financiar las actividades de capacitación en cualquiera de sus modalidades.

En contraposición, las empresas más pequeñas como los hoteles y hostales en el Cusco, si bien le dan cierta importancia a la capacitación, enfrentan grandes dificultades para calificar a sus trabajadores, entre otras razones, por falta de recursos económicos, tiempo disponible del empresario, o personal calificado que la lleve a cabo. Si la empresa se encuentra en malas condiciones económicas o en situación de sobrevivencia, no tiene recursos; y si está en pleno crecimiento, no tiene tiempo. Por ello, las pequeñas empresas entrevistadas condicionarían una mayor participación activa a la existencia de ciertas situaciones favorables que podrían ser generadas por el Estado, entre las que se incluyen los aportes e iniciativas del Ministerio de Educación.

Las empresas que subcontratan a una cantidad considerable de pequeñas empresas, como ocurre con Edelnor, brindan capacitación a los operarios y técnicos de sus subcontratistas. Esta labor, que bien podría ser encargada a un centro educativo local por tratarse de 2500 personas, la realizan de manera directa.

Visto por el lado de la demanda de las empresas, se ha comprobado que a nivel profesional la oferta educativa en el Perú es adecuada a sus necesidades; las empresas no tienen problemas en obtener profesionales de buena calidad para sus puestos clave. Las instituciones que se mencionan con mayor insistencia son las universidades de Piura, del Pacífico, de Lima, la Católica, la UNI, la Agraria, San Ignacio de Loyola, la UPC y ESAN.

No ocurre lo mismo en los siguientes niveles de la empresa: los técnicos y los operarios. En este caso la oferta educativa es insuficiente y de mala calidad, aunque a nivel técnico hay algunas excepciones, valoradas unánimemente por las empresas, como son Tecsup y Senati. A cierta distancia aparecen San Ignacio de Loyola, Cibertec y Sencico.

El problema más grave sigue siendo el de los operarios: no hay una oferta que esté a la altura de las necesidades de las empresas. Los CEO no satisfacen esta demanda ni en cantidad ni en calidad.

<b>La capacitación en tres empresas privadas</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Supermercados E. Wong y Metro</b> Comercio Lima 5000 trabajadores	<b>Repsol-Refinería La Pampilla</b> Refinación y comercialización de derivados de hidrocarburos Lima 350 trabajadores	<b>Eternit</b> Fabricación de materiales de construcción Lima 169 trabajadores
<b>Objetivos de la capacitación</b>	La capacitación sistemática se inició en 1982 (primer supermercado) y se profundizó en 1994 con la creación de la Escuela de Capacitación. Los objetivos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar y mejorar el conocimiento técnico.</li> <li>• Desarrollar el recurso humano con valores.</li> </ul>	En 1996 se inicia una nueva política de capacitación descentralizada, horizontal y específica de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Sus objetivos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar al trabajador a la modernización tecnológica y organizacional de la planta.</li> <li>• Incrementar la calidad en los procesos y productos.</li> <li>• Incrementar la seguridad y el control medioambiental.</li> <li>• Desarrollar una cultura organizacional propia.</li> </ul>	En la presente década la empresa ha desarrollado una activa política de capacitación. Sus objetivos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la productividad en la empresa.</li> <li>• Desarrollar integralmente al trabajador.</li> </ul>
<b>Local, equipos y capacitadores internos</b>	Infraestructura: local central para capacitación con 10 aulas; adicionalmente un aula en cada tienda de la cadena. Equipos: todas las aulas cuentan con equipos modernos. Capacitadores: 30 profesores de planta y 30 contratados.	Infraestructura: 4 aulas en local de la refinería. Equipos: todas las aulas cuentan con equipos modernos. Capacitadores: la empresa considera a todo su personal como capacitador potencial, y por lo menos 50% ha cumplido esa labor en 1998.	Infraestructura: no cuenta con aulas para capacitación en la empresa. Equipos: no son necesarios. Capacitadores: no cuenta con capacitadores propios.
<b>Contratación de instituciones externas de capacitación</b>	Sólo contratan a instituciones externas para capacitación puntual a nivel profesional, a fin de complementar la capacitación propia. Las instituciones que contratan son: U. de Piura, UPC, ESAN, IPAE, Tecsup y Cibertec.	Es reducida y sólo se produce cuando se trata de una especialidad que no maneja la empresa. Para ejecutivos y profesionales se contrata a la UNI, U. Católica, U. de Lima y U. del Pacífico. Para técnicos a Senati, Tecsup, Cibertec y SIL.	El 90% de la capacitación que ofrece es a través de instituciones externas. Se mencionó a la U. del Pacífico, ESAN, Euroidomas y Senati (convenio de prácticas pre-profesionales).
<b>Financiamiento de la capacitación</b>	Un 90% de la capacitación es financiado por la empresa. El 10% restante, principalmente a nivel ejecutivo y profesional, es cofinanciado por la empresa y el trabajador. La empresa no cuenta con fuente financiera exterior alguna.	La empresa asume el 100% del costo de la capacitación (interna o externa) considerada en el plan de formación (capacitación estratégica). Para las áreas no prioritarias de capacitación la empresa asume un porcentaje del costo que oscila entre 30 y 70%. La empresa no cuenta con fuente financiera exterior alguna para capacitación.	La empresa financia el 100% de la capacitación que considera importante para su desarrollo. No financia áreas de capacitación no prioritarias. La empresa no cuenta con fuente financiera exterior alguna para capacitación.

### Matriz comparativa - Empresas privadas

Empresa (actividad, localidad y número de trabajadores)	Objetivos de la capacitación	Ubicación orgánica	Local, equipos moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la empresa	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educativa	Disponibilidad para participar en educación	Mejores empresas en capacitación
Banco de Crédito del Perú (finanzas: nivel nacional: 6500)	Atender las necesidades de los diversos sectores del banco.	Área de capacitación y desarrollo.	3 aulas en San Isidro, 2 en Villa, 2 en oficina principal, auditorio en La Molina.	70% de capacitadores internos y 30% externos	Formación funcional, complementaria, técnica, actualización, desarrollo.	Todos los niveles de la empresa.	Posgrados, especializaciones, IFB de Asbanc.	No tiene mayor relación.	Capacitación interna 100% financiada; para externa otorgan préstamos.	La capacitación cubre las deficiencias detectadas en la formación.	El banco contrata personal adecuadamente capacitado y cubre las deficiencias.	Ya apoya el IFB. No estaría puesto a más pues cubre sus necesidades.	Citybank, Continental, Backus.
Southern Peru Cooper Corp. (minería; Moquegua: 1500)	Desarrollo de la sociedad a través del desarrollo de la fuerza laboral.	Gerencia de recursos humanos.	Aulas y talleres ocupacionales, además de cuatro colegios fiscalizados, todos con tecnología de punta.	20 capacitadores estables.	Cursos técnicos mineros: informática, minería, soldadura, manejo de explosivos, perforación, seguridad, etc.	Todos los niveles organizacionales.	Tecsup, Senati, Sencico, universidades de Arequipa y Lima.	En este nivel, ninguna.	La empresa asume el 100% de los costos educativos.	Los programas permiten elevar la producción y dar mejor uso a los equipos.	Directores poco preparados. Docentes no tienen vigencia en el mercado laboral.	Estaría dispuesto a apoyar a centros que presenten proyectos viables y autosostenidos.	Tecsup y el Inst. de Vigilancia Tacna.
Telefónica del Perú (telefonía: nacional; 5600)	Actualizar, formar, entrenar al personal.		27 aulas, 70 PC.	140 asesores calificados.	1998: 844 eventos, 19 990 participantes.	Todos los niveles.	IPAE, UPC, otras.	No ha recibido apoyo.	La capacitación es cofinanciada (una parte la empresa y otra el trabajador).	Mejora en productividad, ventas, atención al cliente.	Deficiente, principalmente a nivel operarios y técnicos.	Apoyo en todo menos gestión.	Banco de Crédito, Backus, Procter & Gamble.

Empresa (actividad, localidad y número de trabajadores)	Objetivos de la capacitación	Ubicación orgánica	Local, equipos moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la empresa	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educativa	Disposición para participar en educación	Mejores empresas en capacitación
Wong-Metro (comercio al por menor; Lima; 5000)	Mejorar el conocimiento técnico y desarrollar el factor humano.	Gerencia de personal, área de capacitación.	Un local central con 10 aulas; un aula en cada tienda.	30 propios y 30 externos.	a) Capacitación general. b) Por línea de carrera. c) Idiomas. d) Laboral juvenil.	Todo el personal; atienden 500 al día.	a) U. de Piura, UPC, ESAN. b) IPAE, Cibertec, Tecsup.	Ninguna relación; emite certificados Wong.	Cursos internos 100% financiados; externos, cofinanciados.	Líderes en su negocio por atención al cliente.	A nivel profesional de acuerdo (UNA, PUC, UP, Lima).	Está dispuesta a participar, no a gestionar.	Backus, Interbank.
Corporación Backus (cerveza y gaseosas; Lima; 1500)	Calidad total en la empresa; función del planeamiento.	Gerencia de RR.HH., Jefatura de capacitación y proyectos.	6 auditorios grandes, en 5 locales.	La mayoría de los profesionales capacitan.	a) General: liderazgo y calidad (4 horas). b) Convencios con México, Alemania, España.	86% del personal en 1998; 44,6 horas per cápita.	UPC, U. de Piura.	No tiene; emite certificados Backus sin valor oficial.	Financia 100% la interna; cofinancia la externa.	Mayor productividad y mejora de actitudes.	Buena a nivel profesional; a nivel técnico Senati.	Apoya a la educación con sus vídeos itinerantes.	Bellsouth, IBM.
Textil San Cristóbal (confecciones; Chinchica; 2500)	Obtener ISO 9002. a) Entrenamiento (mejora de destrezas). b) Capacitación en innovaciones.	a) Área de ingeniería. b) Ger. de RR.HH.	a) Área de 300 m <sup>2</sup> ; 50 personas por turno. b) Sala con equipos.	13 instructores, 100% pagados por la empresa.	a) Costura. b) Variados, en horario de trabajo.	a) 150 (en tres turnos), sólo personal propio.	CAME (U. de Piura), Senati.	No tiene.	La empresa financia ambos productos.	Ha influido positivamente en la productividad.	A nivel operarios/técnicos no alcanza a nivel adecuado.	Cooperar con otras empresas y con Senati.	Aceros Arequipa, Textil del Valle.

Empresa (actividad, localidad y número de trabajadores)	Objetivos de la capacitación	Ubicación orgánica	Local, equipos moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la empresa	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educativa	Disposición para participar en educación	Mejores empresas en capacitación
Edelhor (distribución de electricidad; Cono Norte, Lima; 760)	El recurso humano es el principal.	Centro de recursos para estudios aplicados.	Tres salas, un salón, 16 PC.	Profesionales y técnicos de la empresa, más personal externo.	a) Cursos cortos: 20 horas. b) Cursos a 50 empresas contratistas (2500).	a) Todos. b) Técnicos y operarios.	Seminarium, expertos de Chile y Argentina.	No sólo con MTPS; programa Projovent.	La empresa 100%; maestrías, parcialmente.	Mejora de los contratas, atención al cliente.	Deficiente a nivel técnicos.	Apoyar IST o CEO en forma parcial.	Tecsur-Luz del Sur.
Antamina (minería; Ancash; 750)	Entrenamiento con visión de largo plazo.	Vicepresidencia de RR.HH.	Un aula para 50 personas.	Proveedores de maquinaria.	Uso de maquinaria y tecnologías de punta.	1400 personas, contratados.	Tecsup, Senati.	Ningún tipo de relación.	Financia 100%.	Mayor productividad y ventas.	Quiere formar Instituto Tecnológico en Huaraz.	Quiere formar Instituto Tecnológico en Huaraz.	Milpo, IBM.
Milpo (minería; Huancavelica; 400)	Tener una fuerza laboral actualizada.	Jefatura de RR.HH.	Un local de 50 m <sup>2</sup> .	Un profesor de inglés.	Cursos operaciones mineras, desarrollo humano, informáticos.	20 personas por curso.	Tecsup, UNI.	Tiene colegio fiscal (20 profesores).	Financia 100%.	Mayor avance tecnológico.	Dificultades para cubrir necesidades.	No le interesa; quiere devolver colegio.	Yanacocha.
Repsol (refinación de petróleo; Lima; 350)	Modernización tecnológica y organizacional.	Gerencia de RR.HH.	4 aulas, equipos modernos.	50% del personal ha realizado labores de capacitación.	a) Capac. específica o tecnológica. b) En gestión. c) Informática.	100% del personal.	a) UNI, Católica, Lima, Pacifico. b) Senati, Tecsup, SIL, Cibertec.	No, pero tiene programa educativo en Ventanilla.	El marco legal impide un mayor involucramiento.	Mayor participación de los trabajadores.	No gestiona un centro; no es su función.	No gestiona un centro; no es su función.	

Empresa (actividad, localidad y número de trabajadores)	Objetivos de la capacitación	Ubicación orgánica	Local, equipos moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la empresa	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educativa	Disposición para participar en educación	Mejores empresas en capacitación
Drokasa (laboratorio químico; Lima; 390)	Incrementar conocimientos, habilidades y destrezas; fomentar compromiso.	Oficina de capacitación.	3 aulas y 2 auditorios.	20 entrenadores propios.	Cursos técnicos, seguridad industrial, ISO 9000, desarrollo personal.	230 en 1999.	U. de Plura, UPC, ESAN.	No tiene.	Cursos cortos 100%, cursos largos 50%.	Desarrollo personal, seguridad industrial, motivación y comp.	Empresa consultora realiza la contratación del personal.	Puede apoyar pero no hacerse cargo.	
Eternit (materiales de construcción; Lima; 170)	a) Incremento de la productividad. b) Desarrollo integral de trabajadores.	2945 horas de capacitación en 1998.	Sala para 40 personas equipada. 90% se usan instalaciones externas.	Personal externo.	Cursos de especialización, PADE, inglés. Se dictan 100% fuera de horario.	Sólo trabajadores de la empresa (edad promedio 23 años).	U. del Pacífico, ESAN, Euroidomas.	No tiene.	Empresa financiera capacitación. Tienen un presupuesto por área.	Ha afectado positivamente en la productividad.	Para los niveles profesionales la adecuada.		Seguros Pacifico Vida.
Embutidos Razzeto (alimentos; Trujillo; 170)	Desarrollar personal y profesionalmente a sus trabajadores.		Una sala contigua a la gerencia.	El personal profesional y especializado.	Cursos especializados: microbiología, carnes, higiene, prevención.	Todos los trabajadores.	Senati.	Ningún tipo de relación.	Cubre 100%. Tienen un presupuesto por área.	Mayor motivación de trabajadores.	Deficiente, pues tiene que reeducar a sus operarios y técnicos.	Buena disposición para apoyar (empresario).	Backus, Cemento Pacas-mayo.

En opinión de las empresas, la falta de incentivos tributarios para la inversión en educación es una de las trabas principales para un mayor compromiso de las mismas en este campo. El tema es delicado por cuanto la política tributaria del gobierno es bastante rígida en materia de exoneraciones e incentivos, razón por la cual tiene que ser planteado con prudencia y con el sustento económico y jurídico necesario.

Una buena parte de las necesidades de capacitación de operarios y técnicos tiene que ver con el nivel actitudinal de las competencias, es decir, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, entre otros.

Las empresas grandes que tienen un compromiso significativo con la capacitación de su propio personal y destinan recursos a actividades sociales y de apoyo a la comunidad, no están aún muy dispuestas a asumir la gestión directa de centros educativos estatales. Su argumento central es que dicha gestión no se vincula con su actividad principal (*core business*) y que ello puede distraer la atención (*focus*) de sus ejecutivos. Si bien ésta no es una posición definitiva, hay que reconocer que lograr la participación de algunas empresas líderes en la gestión de centros educativos demandará un gran esfuerzo de parte del Estado tanto en el campo de la promoción y convocatoria como en el de los incentivos económicos.

Sin embargo, hay excepciones a la regla. La empresa minera Antamina (Callejón de Huaylas, Ancash) está dispuesta a crear un centro educativo propio para satisfacer sus necesidades de operarios y técnicos, y bien podría hacerse cargo de algún centro estatal existente en la zona. Aunque se trata de casos aislados, más frecuentes en provincias que en Lima, el MED debe tomarlos muy en cuenta en la medida en que pueden ser una buena fuente de participación empresarial y de canalización de recursos humanos y financieros a la educación técnica.

### **3. ANÁLISIS COMPARATIVO POR SECTORES ECONÓMICOS**

Hemos analizado a las empresas desde una perspectiva sectorial, agrupándolas por sec-

tores económicos (industria, servicios, minería). Se trata de empresas que han sido reestructuradas o se encuentran en proceso de reestructuración y han comprendido la importancia del desarrollo de sus recursos humanos para alcanzar niveles de competitividad. Por ello, todas, con algunas diferencias de intensidad y enfoque, expresan un compromiso con el tema de la capacitación (véase el cuadro Matriz comparativa intersectorial).

#### **PRINCIPALES COINCIDENCIAS**

- El objetivo de la capacitación es mejorar los conocimientos aplicados, las destrezas técnicas y la productividad de la organización.
- Los programas de capacitación se ubican en las gerencias de recursos humanos o en unidades especialmente concebidas para tal fin.
- En todos los casos se cuenta con infraestructura y equipamiento adecuado para la capacitación, según las necesidades de la empresa.
- En cuanto al financiamiento de la capacitación: para cursos cortos (menos de 1 mes) que se desarrollan al interior de la empresa, ésta asume 100% de los costos. Para los cursos largos (especializaciones, maestrías) y externos, la empresa asume un porcentaje (variable) de los costos.
- En relación al impacto de la capacitación, los entrevistados expresan que éstos se traducen en mejoras en la productividad.
- Ninguna de las empresas con las que se ha trabajado mantiene relación con el MED.

#### **PRINCIPALES DIFERENCIAS**

- Se observa una mayor intensidad y vocación por la capacitación en las empresas del sector comercio y servicios, lo cual se explica por el hecho de que el servicio que prestan supone un contacto cotidiano con el público. Especialmente significativos son los casos de Wong y Telefónica. Ambas empresas realizan una gran inversión en infraestructura y capacitadores.

Matriz comparativa intersectorial - Empresas privadas

Empresa (actividad, localidad y número de trabajadores)	Objetivos de la capacitación	Ubicación orgánica	Local, equipos moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la empresa	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educativa	Disposición para participar en educación	Mejores empresas en capacitación
<b>Industria</b>													
Textil San Cristóbal (confecciones; Chincha - Ica: 2500)	Obtener ISO 9002. a) Entrenamiento (mejorar destrezas). b) Capacitación en innovaciones.	a) Área de ingeniería. b) Gerencia de RR.HH.	a) Área de 300 m <sup>2</sup> . 50 personas por turno b) Sala con equipos.	13 instructores 100% pagados por la empresa.	a) Costura. b) Varios en horario de trabajo.	150 (en 3 turnos), sólo personal propio.	CAME (U. de Piura), Senati.	No tiene.	La empresa financia ambos productos.	Ha afectado positivamente en la actividad.	A nivel operarios-técnicos no alcanzan nivel adecuado.	Cooperar con otras empresas y con Senati.	Aceros Arequipa, Textil del Valle.
Eternit (materiales de construcción; Lima; 170)	a) Incremento de la productividad. b) Desarrollo integral de trabajadores.	2945 horas de capacitación en 1998.	Sala para 40 personas equipada; 90% se usan instalaciones externas.	Personal externo.	Cursos de especialización, PADE, inglés. Se dictan 100% fuera de horario.	Sólo trabajadores de la empresa (edad promedio 23 años).	U. del Pacífico, ESAN, Euroidomas.	No tiene.	Empresa financia la capacitación. Tienen un presupuesto por área.	Ha afectado positivamente en la productividad.	Para los niveles profesionales es la adecuada.	Seguros Pacífico Vida.	
Repsol (refinación de petróleo; Lima; 350)	Modernización tecnológica y organizacional.	Gerencia de RR.HH.	4 aulas y equipos modernos.	50% del personal ha realizado labores de capacitación.	a) Capacitación específica. b) En gestión. c) Informática.	100% del personal.	a) UNI, Católica, Lima, Pacífico. b) Senati Tecsup, SIL, Cibertec.	No, pero tiene programa educativo en Ventanilla.	El marco legal impide un mayor involucramiento.	Mayor participación de los trabajadores.	No gestiona un centro; no es su función.	No gestiona un centro; no es su función.	

Empresa (actividad, localidad y número de trabajadores)	Objetivos de la capacitación	Ubicación orgánica	Local, equipos moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la empresa	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educativa	Disposición para participar en educación	Mejores empresas en capacitación
Drokasa (laboratorio químico; Lima; 390)	Incrementar conocimientos, habilidades y destrezas; fomentar compromiso.	Oficina de capacitación.	3 aulas y 2 auditorios.	20 entrenadores propios.	Cursos técnicos, seguridad industrial, ISO 9000, desarrollo personal.	230 en 1999.	U. de Piura, UPC, ESAN.	No tiene.	Cursos cortos 100%; cursos largos 50%.	Desarrollo personal, seguridad industrial, motivación y compromiso.	Empresa consultora realiza la contratación de personal.	Puede apoyar pero no hacerse cargo.	
Embutidos Razzeto (alimentos; Trujillo; 170)	Desarrollar personal y profesionalmente a sus trabajadores.	Una sala contigua a la gerencia.		El personal profesional y especializado.	Cursos especializados: microbiología, carnes, higiene, preservación.	Todos los trabajadores.	Senati.	Ningún tipo de relación.	Cubre 100%.	Mayor motivación de trabajadores.	Deficiente pues tiene que reeducar a sus operarios y técnicos.	Buena disposición para apoyar (empresario).	Backus, Cemento Pacas-mayo.
Corporación Backus (cerveza y gaseosas; Lima; 170)	Calidad total en la empresa; función del planeamiento.	Gerencia de RR.HH., Jefatura de capacitación y proyectos.	6 auditorios grandes en 5 locales.	La mayoría de los profesionales capacitan.	a) General: liderazgo y calidad (4 horas). b) Convenciones con México, Alemania, España.	86% del personal en 1998; 44,6 horas per cápita.	UPC, U. de Piura.	No tiene; emite certificados Backus sin valor oficial.	Se financia 100% la interna; la externa se cofinancia.	Mayor productividad y mejora de actividades.	Buena a nivel profesional; a nivel técnico, Senati. itinerantes.	Apoya la educación con sus vídeos técnicos itinerantes.	Bellsouth, IBM.
<b>Comercio y servicios</b>													
Edelnor (distribución de electricidad; Cono Norte-Lima; 760)	El recurso humano es el principal.	Centro de recursos para estudios aplicados.	3 salas, 1 salón, 16 PC.	Profesionales y técnicos de la empresa, más personal externo.	a) Cursos cortos: 20 horas. b) Cursos a 50 empresas contratistas (2500).	a) Todos. b) Técnicos y operarios.	Seminarium, expertos de Chile Argentina.	No. Sólo con MTPC Programa Projovent.	La empresa 100%; maestrías parcialmente.	Mejora de los contratistas, atención al cliente.	Deficiente a nivel técnicos.	Apoyar IST o CEO en forma parcial.	Tecsur-Luz del Sur.

Empresa (actividad, localidad y número de trabajadores)	Objetivos de la capacitación	Ubicación orgánica	Local, equipos moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la empresa	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educativa	Disponibilidad para participar en educación	Mejores empresas en capacitación
Telefónica del Perú (telefonía: nacional; 5600)	Actualizar, formar, entrenar.		27 aulas, 70 PC.	140 asesores calificados.	1998-844 eventos, 19 990 participantes.	Todos los niveles.	IPAE, UPC, otras.	No ha recibido apoyo.	Cofinanciada (parte la empresa, parte el trabajador).	Mejora productividad, ventas, atención al cliente.	Problemas a nivel operarios y técnicos.	Apoyo en todo menos en gestión.	Banco de Crédito, Backus, Procter & Gamble.
Wong-Metro (comercio al por menor; Lima; 5000)	Mejorar el conocimiento técnico y desarrollar el factor humano.	Gerencia de personal, área de capacitación.	Un local central con 10 aulas; un aula en cada tienda.	30 propios y 30 externos.	a) Capacitación general. b) Por línea de carrera. c) Idiomas. d) Laboral juvenil.	Todo el personal; atienden 500 al día.	a) U. de Piura, UPC, ESAN. b) IPAE, Cibertec, Tecsup.	Ninguna relación; emite certificado Wong.	Cursos internos 100% financiados; externos cofinanciados.	Líderes en su negocio por atención al cliente.	A nivel profesional conforme (UNA, PUCP, UPC, Lima).	Está dispuesta a participar no a gestionar.	Backus, Interbank.
<b>Minería</b>													
Milpo (minería; Huancavelica; 400)	Tener una fuerza laboral actualizada.	Jefatura de RR.HH.	Un local de 50 m <sup>2</sup> .	Un profesor de inglés.	Cursos operaciones mineras, desarrollo humano, informáticos.	20 personas por curso.	Tecsup, UNI.	Tiene colegio fiscal (20 profesores).	Financia 100%.	Mayor avance tecnológico.	Dificultades para cubrir necesidades.	No le interesa; quiere devolver colegio.	Yanacocha.
Antamina (minería; Ancash; 750)	Entrenamiento con visión de largo plazo.	Vicepresidencia de RR.HH.	Un aula para 50 personas.	Proveedores de maquinaria.	Uso de maquinarias y tecnología de punta.	1400 personas contratadas.	Tecsup, Senati.	Ningún tipo de relación.	Financia 100%.	Mayor productividad y ventas.		Quiere formar instituto tecnológico en Huaraz.	Milpo, IBM.

- Sobre el origen de la capacitación, las empresas de comercio y servicios (a excepción de Wong) y las mineras le dan prioridad a los servicios externos de capacitación (universidades, institutos, consultoras). En cambio, las empresas industriales combinan servicios externos con la capacitación a partir de recursos internos y le dan primacía a estos últimos.
- Los temas o áreas de capacitación prioritarios son los relativos a la adquisición de conocimientos y destrezas técnicas espe-

cíficas del giro empresarial. Los temas generales de gestión se ubican en un segundo plano.

Sólo las empresas mineras se hacen cargo de instituciones educativas (colegios, institutos) porque existe un marco legal que las obliga en ese sentido. En los otros sectores, las empresas están dispuestas a apoyar a instituciones educativas con financiamiento o equipamiento, pero no a hacerse cargo de su gestión.

## CAP TULO III

---

# RELACION DE LOS CENTROS EDUCATIVOS CON LAS EMPRESAS

En general, en lo que respecta a la vinculación con las empresas, principalmente de mediano y gran tamaño, se nota una diferencia considerable entre los centros privados y los públicos. Viene al caso señalar que los centros privados seleccionados cuentan con un historial exitoso y no tienen nada que ver con aquel grupo de centros de baja calidad que han proliferado en los últimos años.

### **1. LOS CENTROS PRIVADOS**

Los centros íntegramente privados nacen por iniciativa de una empresa, grupo económico o gremio empresarial privado, es decir, desde sus inicios tienen una relación muy directa con el mundo productivo. Por ejemplo, el Instituto del Sur fue creado por Cervesur, una de las principales empresas de Arequipa y la región sur del país; IPAE fue creada por un grupo de empresarios hace cuarenta años; Senati lo fue por la Sociedad Nacional de Industrias; Pirka se debe a la iniciativa de Adex y el apoyo del AID; y el IFB a la Asociación de Bancos.

Es particularmente notorio el compromiso de la empresa Cervesur con el Instituto del Sur, la cual donó el antiguo local de la cervecería y cubrió los gastos del mismo a lo largo de dos años, durante la vigencia de los incentivos tributarios para las donaciones educativas. En la actualidad mantienen una presencia importante a través de la entidad promotora y una de sus políticas consiste en incen-

tivar a sus funcionarios y profesionales a realizar docencia en el centro.

Por su parte, IPAE representa un esfuerzo colectivo de un grupo de empresarios privados que incursiona con éxito en la educación y llena un vacío de personal del nivel técnico en el campo de la administración; esta iniciativa se orienta a los sectores socioeconómicos B y C que no eran atendidos por otros centros de calidad. Su presencia nacional, la renovación permanente del vínculo con las empresas —a través de la rotación de su directorio compuesto por empresarios— y la realización de eventos tan importantes como las Conferencias Anuales de Empresarios (CADE) y los Congresos de gerencia, lo conectan muy estrechamente con el mundo empresarial nacional y mundial.

Un centro privado de gran relevancia es el Instituto de Formación Bancaria (IFB), cuyo promotor es la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). Los bancos no sólo aportan para su sostenimiento sino que también lo apoyan con ejecutivos y profesionales, con prácticas preprofesionales y, por supuesto, con la contratación de un buen número de sus egresados. Este centro ha conseguido un importante respaldo de la Unión Europea que le ha permitido equiparse y mejorar la capacitación de sus docentes propios.

En este caso la participación de las empresas se da a través de su gremio representativo que es Asbanc; y éstas complementan la capacitación que da cada banco a sus traba-

jadores con el perfeccionamiento en el IFB así como con la capacitación para los nuevos empleados.

Pirka es una institución nueva y pequeña que surge por iniciativa de un gremio privado y con apoyo de la cooperación internacional. Su creación demuestra las ventajas de la especialización pues se ha concentrado en la capacitación de operarios en la rama de confecciones, en razón de la gran demanda por este tipo de personal en un sector muy dinámico de la economía peruana. Esta clase de iniciativas pueden multiplicarse a nivel nacional.

Los resultados de los centros privados mencionados son notoriamente superiores a los del resto de instituciones, en la medida en que logran insertar en la estructura productiva a una gran proporción de sus egresados (entre 75 y 100%). Para tal efecto cuentan con mecanismos como las bolsas de trabajo, los centros de información, los centros de servicios para las PYME, entre otros. En general, las empresas privadas, incluso en épocas difíciles como las actuales, demandan egresados de estas instituciones con la finalidad de mejorar la calificación de su personal y elevar su productividad y competitividad.

Los centros privados con apoyo estatal tienen como promotores a congregaciones religiosas que por su independencia e iniciativa llegan a establecer buenas relaciones con el sector privado después de un tiempo de funcionamiento. Si bien la relación no es tan fluida como en el caso anterior, consiguen sin dificultades las prácticas preprofesionales y facilitan la inserción posterior. Dada la orientación social de sus promotores, estos dos centros —Jesús Obrero y Fe y Alegría 43— se dirigen al sector socioeconómico D, lo que influye en una opción por cursos relativamente cortos y menores niveles de calificación.

Un giro interesante de dichos centros es el acento que le vienen dando a la capacitación en gestión empresarial, la cual prepara a sus egresados para crear y administrar pequeñas y microempresas. Esto tiene relación con el hecho de que en las zonas donde trabajan —barrios de bajos ingresos— no hay el número suficiente de empresas privadas que puedan absorber a sus egresados, lo que los obliga a prepararlos para generar sus propios puestos de trabajo.

## **2 EL SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL - SENATI**

El Senati es la mayor iniciativa privada en el terreno educativo del país. En la actualidad cuenta con 40 locales a nivel nacional y 145 000 estudiantes en sus diversos programas, fruto de más de treinta y cinco años de actividad en los que han recibido apoyo del sector privado, del Estado y en forma significativa de la cooperación técnica internacional. Su sistema dual de enseñanza es muy efectivo y se ha constituido en el modelo de casi todas las instituciones educativas de nivel técnico. Dos mil empresas aportan al Senati, y participan en su sistema dual un total de ocho mil.

El cuadro de la página siguiente describe las modalidades de trabajo y los mecanismos de participación de las empresas en el Senati.

El carácter legal y el financiamiento del Senati dan lugar a diversas opiniones. En seguida presentamos las conclusiones tomadas del experto Francisco Verdera (1998):

1. Senati tiene personería jurídica de asociación civil educativa sin fines de lucro. Por derecho es una entidad privada; sin embargo, algunos la consideran una entidad semiestatal teniendo en cuenta su forma de financiamiento.
2. El Senati atiende básicamente al sector industrial manufacturero de la gran y mediana empresa, que aporta un pequeño porcentaje del total de sus planillas para la institución. Pero también atiende a la pequeña y microempresa, las que pueden ser aportantes voluntarias. Además, las empresas del sector informal acuden al Senati como usuarias.
3. El promedio de participantes por curso es de 20 y su duración es de 60 horas, también en promedio. El costo de los cursos es de aproximadamente S/. 200 al mes para programas de largo plazo (2,5 a 3 años). Se financia con el aporte de los participantes que cubre 30% del costo y el aporte de las empresas que cubre el 70% restante. En 1994 atendió a 94 000 participantes y en 1995 a 102 000 en todos sus cursos.

Origen, modalidades de trabajo, mecanismos de participación de las empresas y fuentes de financiamiento del Senati	
Ítem	Descripción
Iniciativa de creación	Creado por la Sociedad Nacional de Industrias en 1962, con la finalidad de dar calificación masiva y de calidad a técnicos y operarios del sector industrial.
Participación de la empresa en patronato / consejo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo nacional: integrado por representantes de gremios empresariales como la SNI (1), Apemipe (1), representante de egresados Senati (1), y representantes de los ministerios de Educación (1), Trabajo (1) e Industrias (2).</li> <li>• Comités consultivos: integrados por empresarios pertenecientes a cada rama y especialidad, para la supervisión y mejoramiento del programa.</li> <li>• Gerencia técnica: integrada por empresarios y expertos, para la actualización tecnológica y educativa en función de tendencias.</li> <li>• Sistema de aportaciones: más de 2000 empresas manufactureras aportantes a nivel nacional. Los aportes los dispone la ley y el recaudador es el Estado.</li> </ul>
Convenios con empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema dual Senati-empresa: combina aprendizaje teórico en centros de formación con aprendizaje práctico al interior de las empresas. Participan cerca de 8000 empresas a nivel nacional.</li> <li>• IPACE (Instituto de Producción Audio Visual para Capacitación a la PYME): programa modular de educación a distancia.</li> <li>• Programa de capacitación, asesoría y servicios a la empresa.</li> <li>• Centro de servicios a la PYME.</li> <li>• Servicios técnicos a la empresa.</li> <li>• Bolsa de trabajo: presta servicios a empresas aportantes y no aportantes.</li> </ul>
Prácticas preprofesionales	El 100% de estudiantes son colocados en prácticas preprofesionales. El sistema dual Senati-empresa se caracteriza por el "aprender haciendo".
Mecanismos y porcentajes de inserción de egresados	<p>Mecanismo: bolsa de trabajo que presta servicios a empresas aportantes, del sistema dual y empresas externas.</p> <p>Porcentaje: 80% de egresados se insertan en el sector industrial, cantidad muy significativa dadas las dimensiones de la oferta. El 20% restante sigue otros estudios o se dedica a otras actividades.</p>
Fuentes de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de recaudación estatal para las contribuciones de las empresas aportantes (2000 empresas).</li> <li>• Ingresos por matrícula (S/. 85 por estudiante) y pensiones (entre S/. 120 y S/. 250 soles mensuales).</li> <li>• Ingresos por programas de capacitación y servicios específicos para las empresas.</li> </ul> <p>Las fuentes nacionales de financiamiento permiten el autosostenimiento total del Senati. De manara adicional se cuenta con fuentes extranjeras utilizadas exclusivamente en inversiones y mejoras. Entre las principales se encuentran: entidades cooperantes de la Unión Europea, Canadá y Japón; y organismos internacionales como OIT, Junac, PNUD, Cinterfor, BID, OIM, entre otros. También se incluye a los Fondos de Contravalor y diversas fundaciones internacionales.</p>

4. Los temas más importantes de la institución son:

- Falta de financiamiento, principalmente para equipamiento, lo que se debe a la reducción del aporte patronal. Para generar ingresos Senati ha dotado a todas sus dependencias con equipamiento informático e impulsado cursos de computación que se imparten desde 1995 (ese año hubo 20 000 participantes).
- Existe relativa correspondencia entre la formación impartida y la demandada, no obstante hace falta la medición de la demanda con criterios técnicos.
- Mejora de la calidad de los equipos de la institución. Desde 1980 Senati ha mantenido un programa de actualización tecnológica de sus equipos. En 1996 se realizó un ambicioso programa de renovación de equipos con base en fondos propios y fondos de aporte extranjero. La inversión prevista era de siete millones de dólares pero no se logró cubrir totalmente dicha meta.
- Mejorar la calidad de la formación que imparte, elevando la preparación de sus instructores y mediante la actualización curricular.

### **3. LOS CENTROS ESTATALES**

Los centros públicos se crean por iniciativa del Ministerio de Educación, de acuerdo a la política educativa y a las necesidades percibidas por el gobierno. En algunos casos interviene la comunidad para solicitar un centro educativo, a partir de la necesidad de preparar a la juventud de la zona supuestamente para obtener empleo, lo que no es lo mismo que la intervención del sector privado. En los momentos en que estos centros fueron creados influían fuertemente en el gobierno las estrategias de desarrollo basadas en el Estado (empresas públicas en sectores estratégicos y la promoción de empresas sociales), lo que probablemente pesó en la decisión de no incorporar desde el inicio al sector empresarial privado.

En otras palabras, los centros estatales nacen alejados del sector privado, y a lo largo de su historia han tenido diversas políticas hacia éste, dependiendo de la orientación y filosofía de los gobiernos de turno. En el caso del gobierno del general Velasco Alvarado, las relaciones con el sector privado no eran muy buenas, y en general no se percibieron como necesarias o convenientes para el sector educativo.

Estos centros no tienen relaciones formales con las empresas privadas y no se conocen comités consultivos o convenios con ellas, lo que explica que algunos, que son representativos de la mayoría de centros estatales, tengan dificultades para conseguir prácticas preprofesionales a sus alumnos, así como para asegurarles una adecuada inserción en el mundo laboral. En muchos casos, son los propios alumnos quienes consiguen sus prácticas preprofesionales mediante contactos, conocidos o familiares, hecho que dificulta la supervisión de la calidad y pertinencia de la experiencia por parte del centro. Al respecto, la experiencia de Projoven, en la que han participado varios centros, ha contribuido a un acercamiento con el sector privado.

Hay tres centros que sí son exitosos en este terreno: el José Pardo, que por su antigüedad y prestigio tiene una demanda importante por parte de las empresas privadas; el PROMAE-Magdalena, que está especializado en algunas carreras cortas; y María del Rosario Aráoz, que ha designado a dos personas a establecer contactos con las empresas.

Son escasos los centros públicos que realizan un seguimiento de sus egresados, razón que hace difícil conocer su porcentaje de inserción en el mundo laboral; pero la impresión general es que dicha inserción es baja (quizás entre 40 y 60%). La excepción la constituye el José Pardo que coloca aproximadamente al 80-90% de sus egresados en las empresas.

La preocupación principal de los centros públicos es obtener recursos propios para cubrir los gastos adicionales de equipamiento e incentivos a sus profesores, a fin de poder mejorar su oferta educativa y competir en un mercado cada vez más dinámico. Para ello vienen ofreciendo cursos cortos en servicios y computación que tienen cada vez más demanda

Matriz comparativa - Centros privados													
Centro educativo, localización	Régimen legal	Iniciativa, creación	Patronato, entidad promotora	Local, equipos, moderniz.	Docentes	Oferta educativa	Alumnos, nivel socio-económico	Convenio empresas	Comité consultivo	Prácticas preprofesionales	Auto-sostenimiento	Inserción de alumnos	Mecanismos de inserción
Instituto del Sur; Arequipa	IST.	Cervesur; 1988.	Asociación civil; CITDCS.	Edificio (3 pisos); moderno, comput.	70 (50% son ejecutivos/profesores de la empresa).	4 carreras (3 años) empresarios, docentes.	1000; B y C.	No son formales.	Hasta hace muy poco.	Centro al 100% y docentes.	100% donación inicial-local.	85%; el resto estudia UNI.	Cartas de empresas que piden trabajadores.
IPAE; nacional	Escuela profesional en administración.	Grupo de empresarios; 1959.	Asamblea de socios.	7 sedes; moderno; comput.	280 en total (contratados).	Escuela empresarios (4 años), PDE, Escuela directores.	5400 (el 90% trabaja); B y C.	No son formales.	Directorio.	Para el 10% IPAE les consigue.	100%, 2% cuotas socios	75% obtiene trabajo.	Bolsa de trabajo.
Senati; nacional	Asociación civil educativa.	SNI; 1962.	Consejo nacional (privado-Estado)	40 centros; modernos, maquin., comput.	1200; capacitados por el ISFPI y/o en el extranjero.	30 ocupaciones; 3 niveles; aprendizaje dual; PYME.	145 000 en todo el país; C y D.	Empresas aportantes tienen derechos.	Comités consultivos por especialidad.	Sistema dual: 4 días en empresa, 1 de teoría; 8000 empresas.	100% ingresos propios; cooperación interna-cional.	80% obtiene trabajo.	Bolsa de trabajo, servicios técnicos, centro de servicios PYME.
Tecsup; Lima, Arequipa	Asociación civil sin fines de lucro.	Luis Hochschild, minero, 175 empresas.	Consejo directivo.	2 sedes (Lima y Arequipa); 20 000 m <sup>2</sup> construidos.	155 en Lima, 35 en Arequipa.	6 carreras de 3 años; cursos cortos.	1100 en Lima, 400 en Arequipa	8 niveles de participación.	Comités técnicos por cada departamento académico.	100% de los alumnos, obtenidas por Tecsup.	Pensiones cubren gastos corrientes; créditos para alumnos.	91% obtiene trabajo.	Base de datos de egresados, servicios técnicos.
Pirka; Lima	Asociación civil-ONG	Adex-AID (MSP); 1997.	Comité directivo-empresarios.	Casa de 2 pisos; máquinas modernas.	10; dan asistencia técnica.	a) Operarios de conferencias (120 horas). b) Instructores de CEO.	60.	A través de Adex.	No.	En el taller propio; 80% práctica, 20% teoría.	Planea alcanzar el 100% en el 2000.	100%, por la alta demanda de empresas de confecciones.	

### Matriz comparativa - Centros privados con apoyo estatal

Centro educativo, localización	Régimen legal	Iniciativa, creación	Patronato, entidad promotora	Local, equipos, moderniz.	Docentes	Oferta educativa	Alumnos, nivel socio-económico	Convenio empresas	Comité consultivo	Prácticas preprofesionales	Auto-sostenimiento	Inserción de alumnos	Mecanismos de inserción
Jesús Obrero; Comas, Lima	Colegio técnico experimental y CEO.	Misioneros Oblatos; 1961.	Misioneros, Parroquia de Comas.	16 000 m <sup>2</sup> ; 40 aulas; máquinas, computadoras; moderna.	41 para colegio, 10 para CEO.	Colegio técnico; 4 años. CEO: 1 a 8 especialidades.	Colegio 560, CEO 300; nivel D.	Volvo, Daewoo, BMW.	No tiene.	El centro les consigue 3-6 meses.	No cobra (sólo matrícula). Vende serv. 60% ingresos.	60% obtiene trabajo, 40% sigue estudiando.	Bolsa de trabajo, centro de información laboral.
Fe y Alegría 43; Ventanilla, Lima	Colegio parroquial, CEO informal.	Jesuitas.	Asociación Fe y Alegría.	5 talleres; máquinas; moderna.	4 (Convenio CAP-LAB Pirka).	Operario confecciones y gestión empres. 3 meses.	19-23 por grupo; nivel D.	Harrod's, Londres (venta polos).	No tiene.	En su propio taller de confecciones.	Taller de confección, cooperación técnica.	Los orientan a crear su pequeña empresa.	Centro de información laboral.

Matriz comparativa - Centros públicos													
Centro educativo, localización	Régimen legal	Iniciativa, creación	Patronato, entidad promotora	Local, equipos, moderniz.	Docentes	Oferta educativa	Alumnos, nivel socio-económico	Convenio empresas	Comité consultivo	Prácticas preprofesionales	Auto-sostenimiento	Inserción de alumnos	Mecanismos de inserción
José Pardo; Lima	IST público.	Gobierno (Ramón Castilla); 1849. Politécnico; 1951. IST; 1983.	No.	7000 m <sup>2</sup> ; centro de Lima.	Aprox. 105 (10 a 20 alumnos por profesor).	7 carreras técnicas (3 años); cursos cortos; convenios empresas.	2200; C y D.	No existe relac. Informal. Projooven.	No.	Consigue a 100% de sus alumnos.	S/.320 por semestre; cursos reprobados: S/.100.	80-90%. Muchos sollicitados antes de concluir.	Relaciones informales con empresas.
Julio C. Tello; Villa El Salvador (VES), Lima	IST público.	MED, reclamo población.	No.	61 000 m <sup>2</sup> ; 3 talleres; 6 laboratorios; maquinaria de 20 años; comput.; moderna.	100 (60% titulados, 50% hacen otras actividades).	7 carreras técnicas (3 años). Cursos cortos.	1400; D y C. Egresan 30-40% de ingre.	Daewoo, SIMA, Municipalidad VES.	No (participa en Fopecal).	Centro consigue al 40%; 60% ellos mismos.	42% ingresos propios (cursos, matrícula, servicios). Planean crear un centro de producción.	50-60% consigue trabajo. Algunos laboran en micro-empresas de VES.	Débil seguimiento.
PROMAE; Magdalena, Lima	CEO.	MED, municipio, Rotary Club; 1972.	Convenio tripartito.	1600 m <sup>2</sup> , edificio de 4 pisos; 5 talleres; 4 tiendas; 2 laboratorios.	42, la mayoría de La Cantuta (20 alumnos por profesor).	Cursos en 9 especialidades (3-4 meses); 80% práctica, 20% teoría.	3000; C y D (capacidad máxima 6000).	Sostiene relaciones con muchas empresas. Informal. Projooven.	No, participa CAPLAB (promueve reunión con emp.)	100% las consigue el centro.	S/.40 máximo MED (antes eran 80); venta de productos.	No hay seguimiento.	Centro de información laboral- Caplab.
Gilda Ballivián; San Juan de Miraflores, Lima	IST, público.	MED; 1980.	No.	23 aulas; 8 talleres; 3 laboratorios; comput.; moderno.	91, evaluados por alumnos.	8 carreras tec. (3 años) Cursos cortos (comput., PYME).	1400; nivel C.	No tiene relación (inestable en cargo). Está haciendo inventario.	No.	Cada alumno se las consigue.	Cursos de exten. (S/.80-100).	No hay seguimiento.	No.

del público, por los que cobran precios de mercado. También brindan servicios de reparación, mantenimiento y uso de la maquinaria de sus talleres. Finalmente, intentan —como en el caso de Julio C. Tello— crear sus propios centros productivos para vender productos fabricados por ellos en el mercado.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio ha sido el papel que cumplen los profesores, puesto que éstos son un vínculo muy importante con el sector privado cuando trabajan (como empresarios, ejecutivos, profesio-

sionales o técnicos) en éste. Ellos transmiten su experiencia a los alumnos y sirven como enlace para las prácticas y luego el trabajo.

Otro hallazgo han sido los cursos de gestión empresarial para la creación y administración de PYME, considerando que no hay suficiente demanda de empleo dependiente para los técnicos egresados de los centros, en particular en los lugares de bajos ingresos en que se localizan. Este es un campo de acción fundamental para la actividad futura de los centros.

## CAP TULO IV

---

# MODELOS DE VINCULACION CENTRO EDUCATIVO-EMPRESAS

La vinculación entre centros educativos y empresas resulta beneficiosa para ambas partes: por un lado, las empresas obtienen personal mejor calificado y, por otro, los centros pueden adecuar mejor sus cursos y contenidos educativos a las necesidades de las empresas. Además de estos dos actores, también participa el Estado peruano, encabezado por el Ministerio de Educación, que tiene a su cargo la normalización y el diseño de políticas para la educación técnica en el país.

### **1 ACTORES DEL PROCESO**

Existen varios actores: los directamente involucrados, como son las empresas y los centros educativos, aunque también está presente el Estado, representado por el MED; y otros organismos vinculados con la producción y el empleo, como es el caso del MITINCI y el MTPS. Conviene revisar los objetivos de cada una de estas tres partes en lo que respecta a la vinculación centro educativo-empresa:

#### **A. OBJETIVOS PARA LAS EMPRESAS**

- Contar con personal calificado, principalmente a nivel de operarios calificados, técnicos y mandos medios, que se adecue a sus reales necesidades productivas.
- Perfeccionar a su personal y mantenerlo al día en los adelantos tecnológicos y administrativos.
- Recibir asesoría en materia educativa así como cursos *ad hoc* para la empresa.
- Tener la posibilidad de encargar servicios especializados en maquinarias y equipos que no posee.
- Mejorar la atención al cliente por parte de todo su personal.
- Lograr un mayor compromiso del personal con la empresa y sus objetivos económicos.
- Avanzar en el concepto de responsabilidad social de la empresa al compartirlo y aplicarlo entre todo el personal.
- Resultado final: incrementar su productividad y competitividad.

#### **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS**

- Adecuar las características y modalidades de su oferta educativa (carreras, cursos, seminarios, asesorías, entre otros) a las necesidades de las empresas y del mercado laboral.
- Actualizar y mejorar los contenidos curriculares de los servicios educativos que ofrece en función de las necesidades de las empresas.
- Contribuir en la capacitación y perfeccionamiento de su planta docente con co-

nocimientos y experiencias empresariales relevantes y mejorando su calidad.

- Garantizar la realización de prácticas pre-profesionales en las condiciones y calidades adecuadas.
- Lograr la máxima inserción de sus egresados en las empresas y mejorar la demanda por los mismos en el mercado laboral.
- Obtener en forma constante información sobre las necesidades cambiantes de las empresas, así como de los avances de la ciencia y la tecnología.

### C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA EL MED

- Lograr la máxima participación de las empresas privadas en el sistema de educación técnica.
- Adecuar las normas y procedimientos para promover la mayor participación de las empresas, y aprovechar y recoger los avances en el campo pedagógico y tecnológico.
- Capacitar al personal docente de acuerdo a las necesidades de las empresas.
- Recibir información de los centros y las empresas sobre los avances y mejoras, y difundir y extender las tecnologías probadas para elevar el nivel promedio de la oferta (actuar como vasos comunicantes).
- Avanzar en la adecuación de la oferta educativa a la realidad nacional y regional.
- Conocer y proyectar las tendencias de la economía para orientar los contenidos educativos del futuro.

## **2. MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Antes de presentar los modelos de vinculación conviene conocer las modalidades, niveles y mecanismos con los que las empresas ya están participando, principalmente en los centros privados, en razón de que con base en ellos podrán construirse los modelos en forma específica.

Las diversas modalidades de participación son las siguientes:

- Tomar la iniciativa para crear un centro y financiarlo íntegramente u obtener financiamiento externo complementario (caso Tecsup-Luis Hoshchild, IPAE-grupo de empresarios, Instituto del Sur-Cervesur, Senati-SNI). El centro se gestiona a través de un patronato o asociación civil.
- Imagen: brindar el nombre y el prestigio de la empresa para que sea asociado en forma directa al del centro (caso Instituto del Sur).
- Participar en comités consultivos o técnicos (de diversos niveles y grados de especialización, actividades, ramas, familias profesionales) donde se plantean las necesidades de las empresas y se diseñan asimismo los cursos y sus contenidos (p.e. Senati, Tecsup, IPAE-Comité de Educación, CEO).
- Participar en la actualización de los perfiles profesionales a cargo del MED y en el desarrollo de nuevos perfiles de acuerdo al cambio tecnológico y a las necesidades de las empresas (p.e. SNI-MED).
- Poner a disposición a sus ejecutivos y profesionales para que desempeñen labores docentes en los centros (p.e. Backus, Cervesur).
- Ofrecer prácticas preprofesionales a los alumnos de los centros con la calidad y tiempo adecuados (la mayoría de casos).
- Participar como asesores de tesis o trabajos y como jurados en los exámenes y pruebas que se exigen a los alumnos de los centros (p.e. Tecsup).
- Brindar información acerca de las necesidades de personal de la empresa y sobre las diversas oportunidades laborales que se abren.
- Contratar a los egresados de los centros (muchos casos).
- Pedir y contratar cursos *ad hoc* a los centros especificando las demandas puntuales de capacitación, especialización y actualización de su personal (p.e. IPAE, Tecsup).
- Demandar servicios productivos a los centros, lo que también es un medio para que éstos se enteren de las necesidades de las empresas (p.e. José Pardo, Tecsup).

## Modalidades de participación de las empresas en los centros educativos

Organismo / Instancia	Funciones /Actividades
Patronato / Fundación / Asociación civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión.</li> <li>• Financiamiento.</li> <li>• Imagen.</li> <li>• Gestión.</li> </ul>
Comité consultivo / Comité técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos.</li> <li>• Currículos.</li> </ul>
Comité con el MED para la actualización de los perfiles profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de currículos.</li> </ul>
Profesionales y ejecutivos como docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión de conocimientos.</li> <li>• Transmisión de experiencia.</li> </ul>
Becas y préstamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la educación.</li> <li>• Democratización.</li> </ul>
Prácticas preprofesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación.</li> <li>• Experiencia.</li> </ul>
Jurados/asesores de tesis/exámenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación compartida.</li> <li>• Investigación tecnológica.</li> </ul>
Bolsa de trabajo / Contratación de egresados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de egresados.</li> <li>• Información de necesidades de empresa.</li> </ul>
Servicios especiales (cursos, alquiler de equipos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de necesidades.</li> <li>• Generación de ingresos propios.</li> </ul>

Empresa

Centro educativo

Estas modalidades de participación de las empresas en las diversas instancias organizativas y mecanismos operativos de los centros educativos no son de ninguna manera excluyentes. Es decir, una empresa o gremio bien puede simultáneamente financiar un centro educativo, participar en un comité consultivo pedagógico, brindar a sus profesionales para actuar como docentes y establecer un programa de prácticas preprofesionales.

Así, los centros deben crear el máximo de niveles y mecanismos posibles de participación de las empresas y promover el concurso de las mismas en cada uno de ellos o

en el mayor número posible. Claro está que para asegurar una buena participación de las empresas en los centros educativos no es indispensable que existan todos estos mecanismos; bastarán seis o siete de ellos para lograr una participación aceptable de las empresas y la transmisión de sus necesidades al centro educativo.

El ejemplo de Tecsup es ilustrativo al respecto: esta institución es la que muestra mayor participación de la empresa privada y sin embargo no tiene como docentes a profesionales y ejecutivos de las empresas promotoras.

### 3 PROPUESTA DE MODELOS DE VINCULACION PARA CENTROS EDUCATIVOS ESTATALES

#### A NIVEL MICRO

A este nivel se busca la mayor participación de las empresas en los centros educativos a través de diversas modalidades; el acento se pone en las propuestas organizativas.

#### Modelo A

El centro educativo estatal es transferido por el MED a un centro privado de excelencia que ya tiene fuertes vínculos con las empresas privadas (p.e. IPAE, Tecsup, Senati, Instituto del Sur, entre otros), el cual se encarga de la gestión educativa y administrativo-financiera, con plena libertad en estas dos áreas. En el fondo, se trata de la ampliación de las buenas relaciones que tiene el centro privado con el sector privado hacia otro centro educativo de origen estatal.

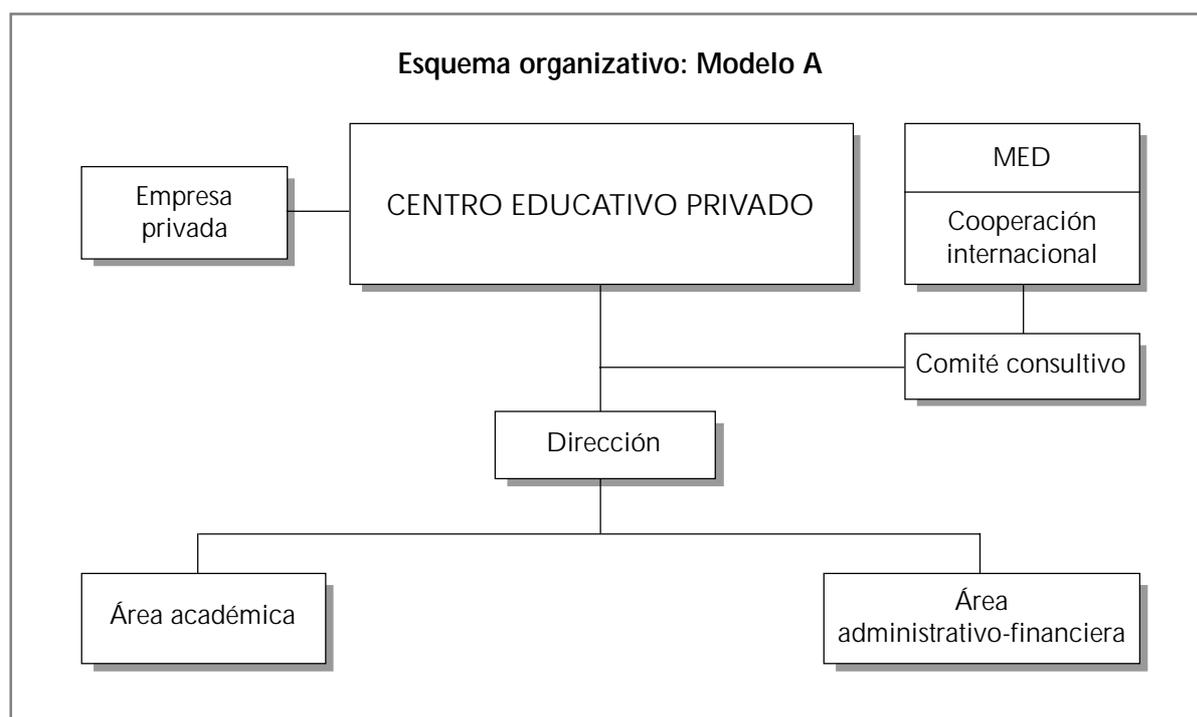
Las instalaciones se darían en concesión al centro privado por un plazo de cinco a diez años, como en el caso de Chile. Hay que estudiar la modalidad legal más apropiada para llevar a cabo esta transferencia de activos a fin de proteger los intereses del Estado y asegurar una autonomía de manejo al centro privado.

Para el centro privado esto significa ampliar sus instalaciones y equipos. Eventualmente podría usar a su propio personal o al que ya tiene el centro, previa capacitación. En el último caso el MED seguiría pagándole los sueldos a sus maestros.

Probablemente haya necesidad de mejorar los equipos y materiales educativos para adecuarlos a las características de los del centro privado; esta inversión inicial estaría a cargo del MED (con fondos del préstamo BID).

Podría crearse un órgano consultivo nuevo (adicional a los que el centro privado ya tenga) en el cual participe el MED para conocer de cerca la experiencia, transmitir las lecciones aprendidas y que sirva para el diseño de políticas para el resto de centros estatales.

Este modelo tiene su antecedente en las modalidades que viene aplicando el MED con algunas congregaciones religiosas (caso de los colegios de Fe y Alegría). El Estado brinda la infraestructura y se encarga de la remuneración de los profesores, mientras la congregación religiosa tiene a su cargo la gestión educativa y administrativo-financiera. En su mayoría, estas experiencias se limitan a la educación primaria y secundaria, por ello de lo que se trata es de elevar dicha relación a los niveles de la educación técnica en IST y CEO.



## Modelo B

Un grupo de empresas o gremio empresarial promueve, a través de una asociación civil o patronato, la reestructuración de un centro educativo estatal vinculado a la actividad productiva a que se dedican las empresas que lo integran.

La gestión está a cargo de un consejo directivo presidido por un especialista representante del grupo de empresas, que se encarga de organizar las áreas académica (aspectos técnico-profesionales) y administrativo-financiera.

Los ejecutivos, profesionales y especialistas de las empresas forman parte de la plana docente del centro educativo, y los alumnos del mismo realizan sus prácticas profesionales en las empresas miembros o socias del gremio.

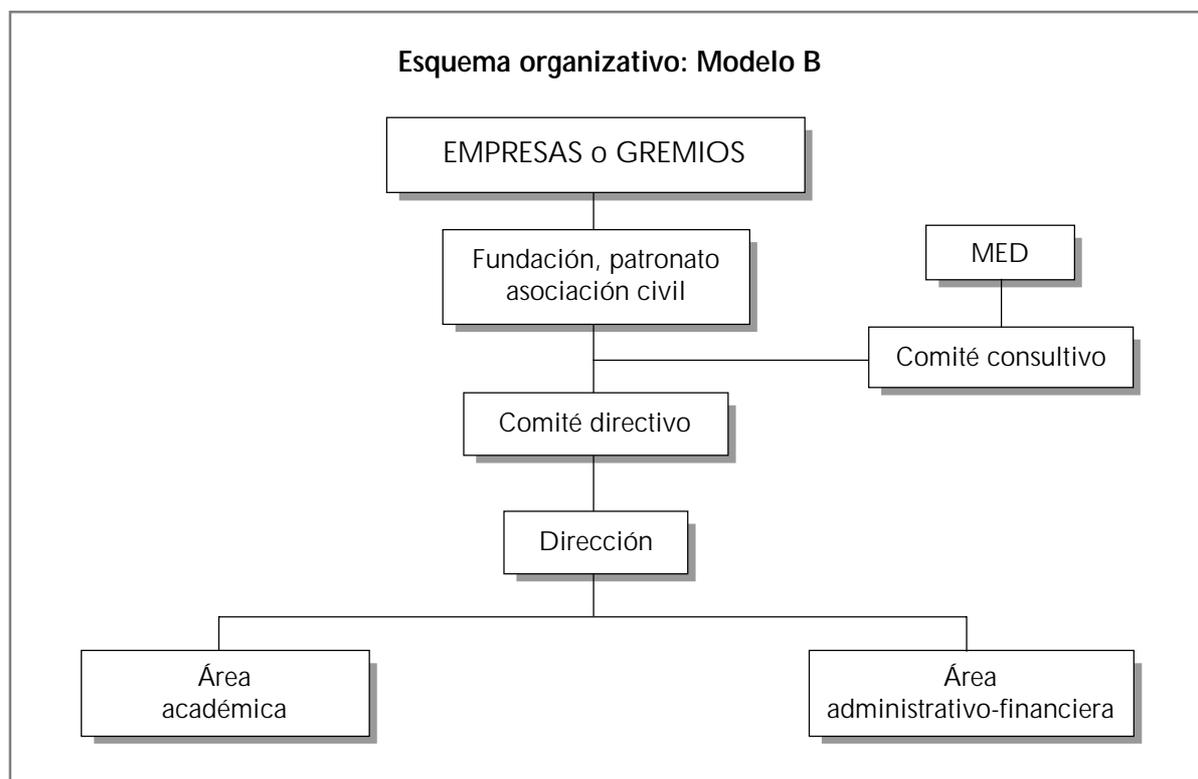
En este modelo el Estado entrega en concesión el uso de la infraestructura e instalaciones (incluyendo la maquinaria y equipo) por un período significativo (cinco a diez años, renovable) y se responsabiliza de los pagos a los profesores que el patronato decida mantener. La plana docente no depende del MED sino de la nueva administración del

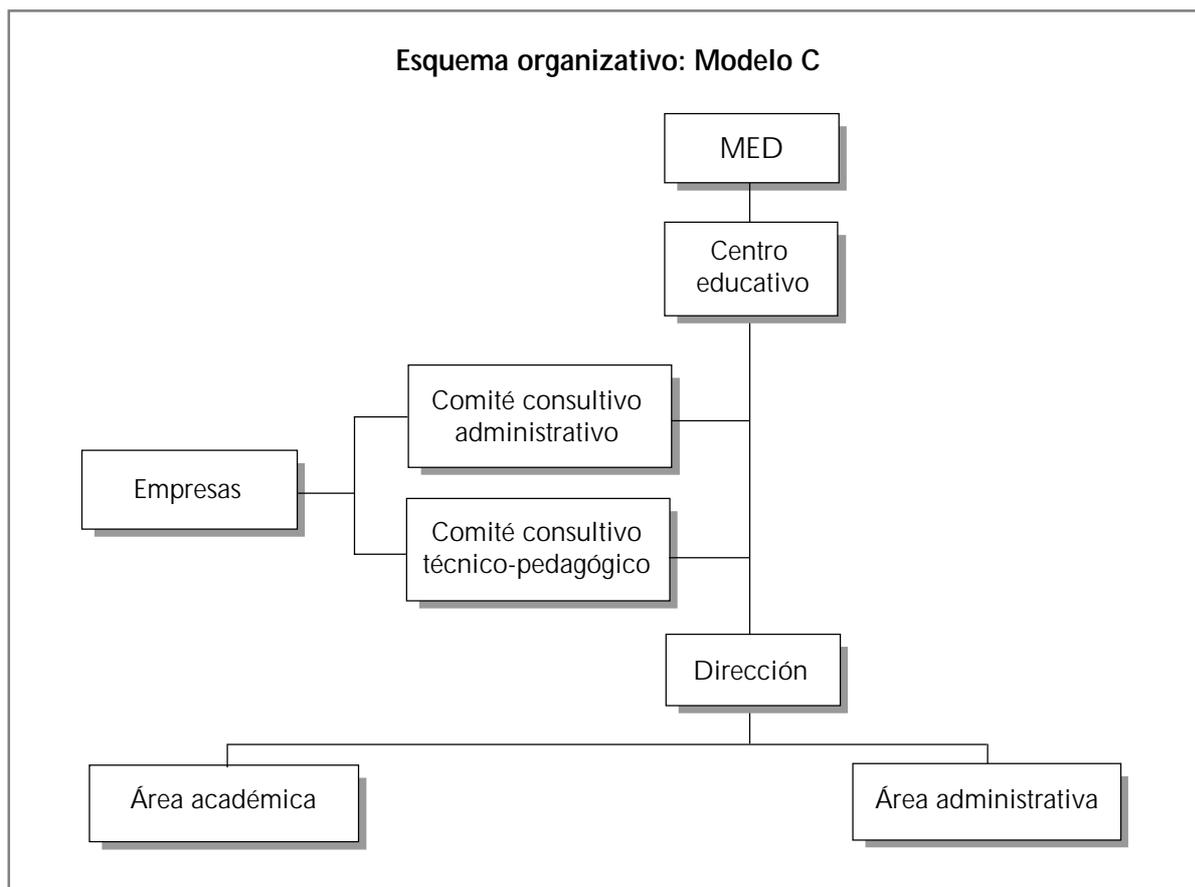
centro, que puede incrementar sus remuneraciones o cambiarlos de acuerdo a su rendimiento.

## Modelo C

Un grupo de empresas (o gremio) vinculadas a determinadas especialidades seleccionadas participan en dos organismos: (i) forman parte del comité consultivo técnico (o pedagógico) del centro, desde donde asesoran en el diseño y actualización curricular así como en el establecimiento de convenios con instituciones nacionales e internacionales especializadas que permitan una permanente actualización e innovación tecnológica; y, (ii) forman parte de un comité consultivo administrativo, en el que asesoran a las autoridades del centro en los aspectos financieros y administrativos.

El comité consultivo técnico (o pedagógico) es el que decide la orientación, especialización, tipo, número y duración de los cursos y servicios educativos. Estos centros pueden especializarse en una sola familia de profesiones o tener una mayor diversificación, de acuerdo a la composición de las empresas y las necesidades del mercado laboral local.





Es indispensable tener en cuenta las rápidas transformaciones que se producen en todos los campos y la competencia exigida por la globalización, lo que torna indispensable anticiparse a las necesidades de modernización de las empresas. La exclusiva dedicación de un centro a una familia profesional podría centralizar esfuerzos en lo referente a la formación, capacitación y especialización de sus recursos humanos.

Si bien la administración del centro sigue a cargo de las autoridades designadas por el MED, el consejo consultivo administrativo tendría facultad para proponer al MED su cambio, plantear el tipo de organización más adecuado, la política de capacitación e incentivos de los profesores, la política de contratación y despido de los mismos, etcétera.

#### **Modelo D (mixto)**

Un grupo de empresas o gremio participa del patronato o fundación para el desarrollo del centro educativo y le encarga su gestión a una

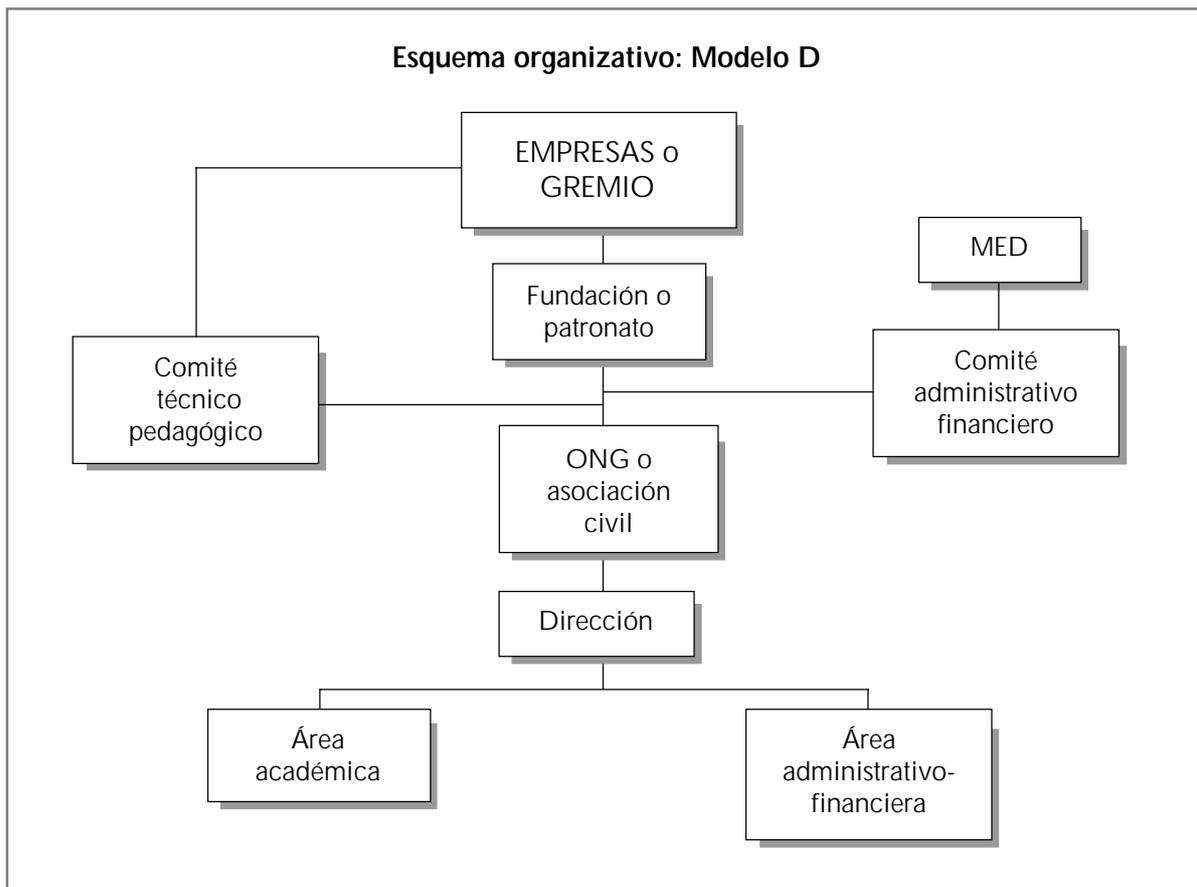
tercera institución, que puede ser una asociación civil u ONG especializada.

En este caso las empresas se concentran en los aspectos técnicos y pedagógicos, así como en la determinación de los cursos, sus características, el currículo, entre otros; y le dejan los asuntos gerenciales a la entidad administrativa. Esto le daría al centro educativo la necesaria flexibilidad e independencia frente al MED y no recargaría la labor y participación de los empresarios con temas administrativos internos.

Además de transferir en uso la infraestructura y de comprometerse a seguir pagando a los profesores, el MED también financiaría una parte de los gastos administrativos que tiene la ONG, compartiendo este compromiso (ver el esquema en la página siguiente).

#### **4 MODELO ESPECIAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA**

La pequeña empresa requiere un tratamiento especial por varias razones: en primer lugar,



el mercado laboral segmentado al que se enfrenta es completamente diferente al de las grandes empresas; en segundo lugar, la oferta educativa de IST y CEO no se adecua a la realidad del sector; y, tercero, las empresas no cuentan con recursos para solventar los gastos que la capacitación demanda. Lo dicho hace que el papel del Estado siga siendo fundamental en este caso, y los argumentos son los mismos que para la gratuidad de la enseñanza en los sectores de menores ingresos.

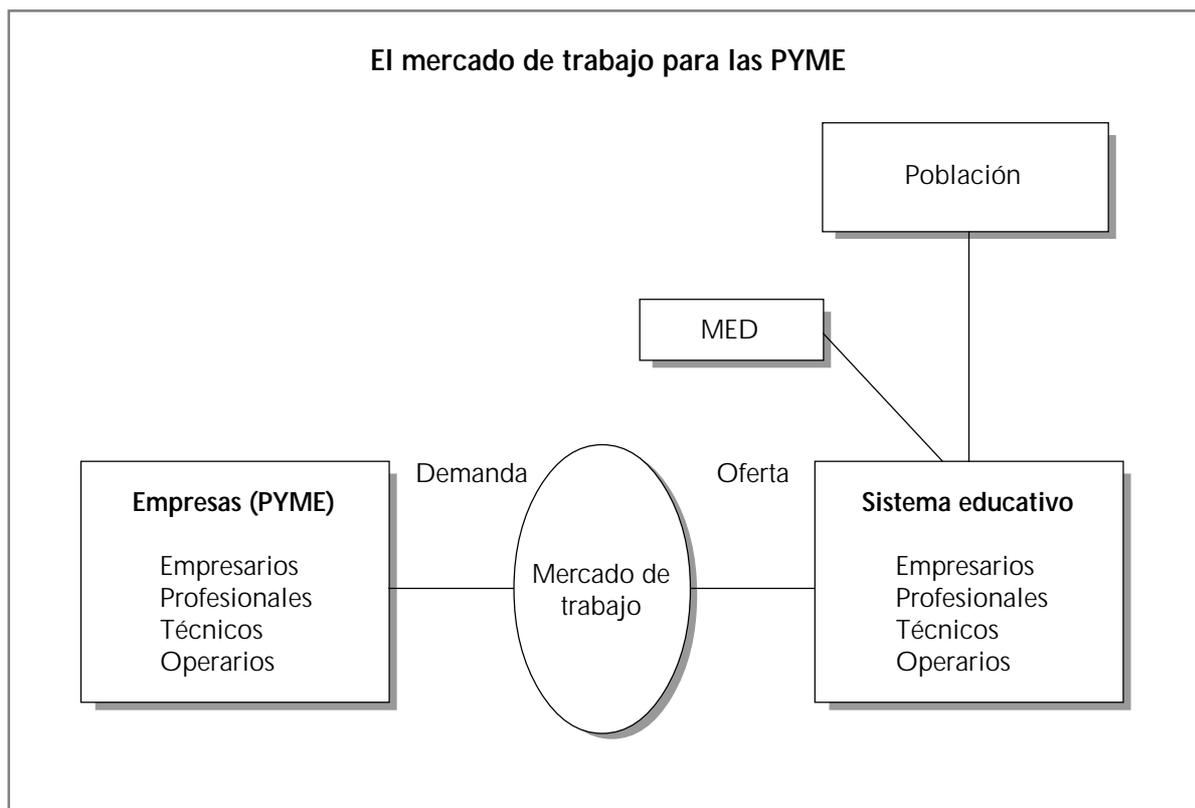
Veamos en seguida el mercado laboral al que se enfrentan las pequeñas empresas desde el punto de vista de la demanda de trabajadores (de todos los niveles) y de la oferta educativa.

### **DEMANDA LABORAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA Y OFERTA DEL SISTEMA EDUCATIVO**

La demanda laboral explícita en la pequeña empresa se centra básicamente a nivel de operarios. En la gran mayoría de las micro y pe-

queñas empresas no existe demanda de directivos/empresarios (los propietarios asumen ese papel), tampoco de profesionales (si es que excluimos a los contadores y abogados que generalmente son contratados como servicios externos), ni de técnicos (salvo en el caso de quienes reparan máquinas que también son contratados de manera externa).

Lo dicho no significa que la pequeña empresa no tenga necesidad de estos estamentos del mercado laboral; por el contrario, su estancamiento y dificultades para progresar se explican en gran medida por la debilidad que le da trabajar con recursos humanos tan poco calificados. Lo que ocurre es que la oferta y la demanda de empleo no encuentran las fórmulas para relacionarse adecuadamente. Esto último tiene que ver tanto con el producto que se ofrece, vale decir la calificación y el entrenamiento de la oferta laboral y las necesidades reales de la pequeña empresa, como con el precio (salario) que la oferta pretende cobrar y la demanda (pequeña empresa) desea o puede pagar, la promoción que los profesionales y técni-



cos puedan hacer de sus servicios así como la ubicación física de la oferta.

Los contadores y abogados tienen muy bien resueltos estos dos últimos temas ya que gozan de una extraordinaria promoción de parte del Estado: es obligatorio contar con sus servicios para poder relacionarse con algunas instituciones públicas. Sin embargo, hay que reconocer que estos profesionales han tenido la habilidad de desarrollar paquetes de venta de sus servicios a la medida del cliente y los ofertan en el lugar adecuado, donde el cliente los necesita. En este caso la demanda de empleo se encuentra con una oferta laboral adecuada que a su vez ha sido calificada por el sistema educativo.

Si profundizamos el análisis de cada uno de los niveles laborales, tenemos lo siguiente:

### **Empresarios**

La micro y pequeña empresa no demandan directivos ni servicios de asesoría de alto nivel. Los conductores de las pequeñas empresas son sus propietarios, y éstos, sobre todo los menores de 40 años, han recibido formación escolar completa e incluso han

incursionado en la formación universitaria o técnica.

Los empresarios demuestran habilidad para el manejo de sus negocios pero sus conocimientos gerenciales son escasos, con lo cual sus problemas muchas veces sobrepasan su capacidad de manejo eficiente.

Por su parte, el sistema educativo sólo recientemente está ofertando productos para formar directivos a través de algunas universidades que desarrollan cursos de extensión. El liderazgo en este ámbito lo tiene la Universidad del Pacífico, que ofrece cursos específicamente diseñados para conductores de pequeñas empresas. Esta iniciativa, sin embargo, es demasiado pequeña y está dirigida a un segmento del mercado que no es el mayoritario.

### **Profesionales**

El sistema educativo tiene una vasta oferta para la formación de profesionales. Sin embargo, la oferta de carreras profesionales no siempre es la adecuada para la realidad empresarial. Por lo general, las profesiones de carácter técnico como la ingeniería no brin-

dan grados de especialización más específicos o conocimientos más profundos de sectores económicos (p.e. confección, viviendas populares, entre otros). Este problema lo sufre todo el sector empresarial al margen de su tamaño.

En lo que respecta a las profesiones de carácter técnico, la oferta educativa forma profesionales generales que tienen que pasar por un largo proceso de adaptación al incorporarse al mercado laboral o viajar al extranjero para especializarse en un sector productivo específico. Por su parte, las carreras de servicios —como derecho, administración o contabilidad— brindan al educando la información necesaria para manejarse con éxito como profesionales pero no lo preparan para satisfacer las necesidades de su futura demanda laboral conformada básicamente por pequeñas empresas.

En términos generales, las universidades no han reformulado sus currículos con la profundidad que los enormes cambios en la realidad económica del país plantean, y se mantienen aisladas del hecho de que el sector empresarial con intensiva absorción de oferta laboral está conformado por las pequeñas empresas.

Los pequeños empresarios, por su lado, no valoran la oferta de profesionales. Es frecuente oírlos decir que “no saben nada”, que “generan problemas” y que es mejor no vincularse con ellos. De hecho, el gabinete técnico de ingenieros formados por instituciones como Pirka han tenido que pasar por un prolongado período de incubación formativa para poder convertirse en profesionales valorados en la industria de la confección.

Otro grave problema que enfrenta la relación de la oferta y demanda laboral se vincula con el precio de los servicios y el producto ofertado. Los profesionales egresan de las universidades pensando en un único empleador de sus ocho horas laborales. Sin embargo, la realidad económica del país hace que sean muy pocas las empresas con capacidad de absorber el costo de un profesional a tiempo completo. Esta es una enorme barrera para que fluya la relación entre empresas y profesionales, barrera que —como ya mencionamos líneas arriba— ha sido superada con éxito por contadores y

abogados a través de la alternativa de la asesoría externa. Estos profesionales atienden a un conjunto de empresas que forman su cartera de clientes. Sería revolucionario que otras especialidades adoptaran de manera intensiva estrategias de venta de sus servicios profesionales similares al de estas dos profesiones.

## Técnicos

El mercado ocupacional de los técnicos sufre de problemas semejantes a los de los profesionales. Existe una gran masa de población en edad de trabajar que ha recibido formación técnica. Como ocurre en el caso de los profesionales, son las carreras orientadas a los servicios las que mayor demanda reciben del mercado laboral: enfermeras, auxiliares de contabilidad, secretarías, entre otras, que tienen la particularidad de ser carreras técnicas genéricas. Pero a medida que indagamos acerca del sentir empresarial sobre los técnicos especializados, nos encontramos nuevamente con insatisfacciones.

La oferta educativa de carreras técnicas no garantiza que el educando ingrese al mercado laboral en condiciones óptimas. Todo lo contrario: el técnico tiene que pasar por un período también extenso de aprendizaje. Quizás por esa razón muchos sectores tienen técnicos empíricos, formados casi exclusivamente con base en la experiencia.

## Operarios

La pequeña empresa concentra su demanda de trabajadores básicamente en este estamento. En una bodega, una industria de la confección, un hotel de dos estrellas, una pequeña compañía de construcción, en un restaurante no hay más de dos componentes en la estructura organizacional: el jefe y las vendedoras, el dueño y los operarios, el gerente y las costureras, el maestro de obra y los albañiles, el propietario y los encargados de la limpieza, etcétera.

El funcionamiento exitoso de un pequeño negocio depende pues de la simbiosis entre el pequeño empresario y sus operarios. El dueño utiliza sólo de manera externa los ser-

vicios de profesionales y técnicos, con quienes tiene una relación muy puntual.

La oferta educativa, sin embargo, no parece darse cuenta de esta realidad. La educación de operarios está descuidada, a pesar de que es fundamental para la pequeña empresa, es la menos costosa de ejecutar y la que mayor grado y rapidez de inserción laboral garantiza; a pesar de ser la que motivaría una primera revolución en la productividad de la pequeña empresa peruana.

### **Modelo E (para la pequeña empresa)**

Este modelo pretende adecuarse a la realidad de la pequeña empresa peruana y a los requerimientos de calificación del personal que ésta contrata.

Tomando en cuenta que en la actual coyuntura la pequeña empresa no tiene recursos económicos y organizativos considerables, el modelo sugiere la participación del Estado o de la cooperación internacional como financiador de entidades de segundo piso que diseñen y administren los programas educativos.

Dado el escaso desarrollo organizativo de la pequeña empresa, consideramos muy riesgoso trasladarle algún tipo de responsabilidad ejecutiva a sus gremios. Tampoco creemos posible pensar en una participación activa y constante del pequeño empresario como contraparte privada con responsabilidades en el seguimiento del programa, si es que esas responsabilidades no son remuneradas.

El modelo propone (por lo menos en su fase piloto) la formación de CEO especializados por sectores, ubicados en conglomerados de alta densidad empresarial o en zonas de alta densidad de población joven.

La forma orgánica que asumiría este modelo es la siguiente:

1. El MED licitará la administración general del programa y la administración de los CEO especializados.
2. La institución privada (empresa, asociación civil o consultora) a la que se adjudique la administración general del programa, supervisará y acompañará a las instituciones privadas administradoras de los CEO especializados durante todo el

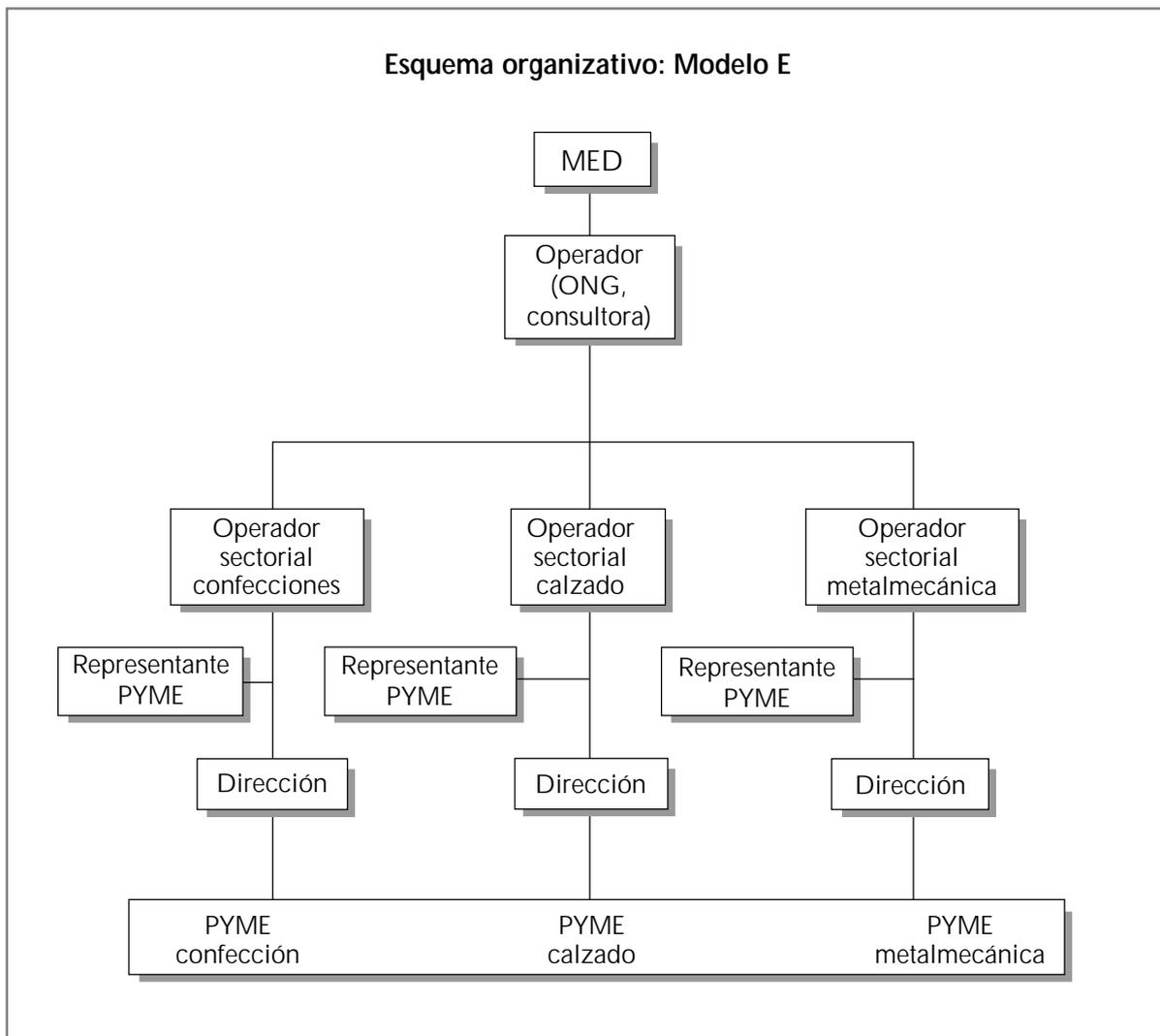
programa, contando para ello con los fondos correspondientes.

3. Las instituciones privadas a cargo de los CEO especializados desarrollarán los programas educativos adecuados a los requerimientos de su sector específico. Para tal efecto sostendrán un intenso diálogo con los empresarios y operarios del sector a través de grupos focales, entrevistas y encuestas.
4. Los CEO especializados deberán contar con presupuesto suficiente para lanzar una agresiva campaña promocional de oferta de sus productos educativos.
5. La administración de los CEO convocará a empresarios de su sector a participar en los comités consultivos (administrativo y pedagógico).
6. Durante los dieciocho primeros meses de funcionamiento el CEO sectorial deberá contar con un directorio conformado por empresarios del sector.
7. Luego de los tres primeros años, el Estado podría pensar en trasladar los CEO sectoriales a la esfera privada, si es que el análisis económico lo permite.

El desarrollo de este modelo supone que el Estado continúa a cargo de los CEO, pero los cede en administración a instituciones convocadas mediante concurso público y les brinda autonomía para la obtención de fondos complementarios a través de pensiones y el apalancamiento de recursos de la cooperación internacional.

Los empresarios PYME vinculados a las especialidades seleccionadas participarían en dos organismos:

- Forman parte del comité consultivo técnico (o pedagógico) del centro educativo, desde el cual asesoran en el diseño y actualización curricular así como en el establecimiento de convenios con instituciones nacionales e internacionales especializadas que permitan una permanente actualización e innovación tecnológica.
- Forman parte de un comité consultivo administrativo, en el que asesoran a las autoridades del centro en los aspectos financieros y administrativos.



Este modelo se orienta a satisfacer las demandas educativas del grueso de la población que es contratada por las pequeñas empresas, es decir los operarios. Entendemos por operarios a aquellos trabajadores que realizan funciones básicas, simples, repetitivas y rápidas de aprender ya sea en el campo industrial, comercial o de servicios. Más del 75% del personal que labora en las pequeñas empresas (y aquí incluimos como trabajadores activos a los propios empresarios) corresponde a esta tipología (vendedores en bodegas y tiendas de comercio, costureros en la industria de la confección, mozos en restaurantes, albañiles en construcción, etcétera).

Estimamos que debido a la casi inexistencia de instituciones de capacitación laboral que atiendan de manera específica a la inmensa cantidad de jóvenes que laboran en

las pequeñas y medianas empresas en este tipo de ocupaciones, la demanda que tendrán los CEO especializados será importante. Los empresarios consultados señalan que es precisamente actuando a este nivel que se resolverá la inadecuada relación actual entre oferta y demanda de empleo. Los empresarios están descontentos con la formación de sus contratados y estos últimos no están preparados para trabajar con eficiencia en las ocupaciones que les ofrecen. Las pequeñas empresas no cuentan con un sistema interno de entrenamiento para los operarios y tampoco existen instituciones (externas) que los entrenen rápidamente en ocupaciones concretas.

A continuación presentamos una comparación de las principales características de los modelos presentados líneas arriba.

<b>Matriz comparativa de modelos de vinculación</b>					
<b>Modelos</b>	<b>A: Extensión centro privado</b>	<b>B: Privado</b>	<b>C: Estatal</b>	<b>D: Mixto</b>	<b>E: Para PYME</b>
<b>Entidad promotora</b>	Centro privado	Empresas o gremios a través de patronato o asociación civil.	MED.	Empresas o gremios a través de patronato o asociación civil.	MED.
<b>Régimen legal</b>	IST o CEO (convenio de transferencia).	IST o CEO (convenio de transferencia).	IST o CEO (convenio de asesoría administrativa y académica de empresas).	IST o CEO (convenio de asesoría con intervención de ONG o asociación).	CEO especializado (convenio con ONG, asociación civil o consultora, especialista en PYME).
<b>Financiamiento</b>	El aporte principal viene del centro privado y sus promotores. En segundo lugar, de la cooperación internacional (aporte inicial para actualización de equipos, pago de profesores). Secundariamente el MED también contribuye.	El aporte principal es del grupo privado (asociación civil o fundación), con el apoyo de la cooperación internacional (en el financiamiento de equipos). El MED participa en forma subsidiaria.	MED, cooperación internacional.	MED, cooperación internacional (aporte inicial para actualización de equipos, pago de profesores). Fundación o asociación civil (mantenimiento de actualización).	MED, cooperación internacional.
<b>Gestión - Dirección</b>	Centro educativo privado.	Comité directivo de fundación o asociación civil.	MED con asesoría de comités consultivos.	ONG, consultora o asociación civil contratada.	ONG, consultora o asociación civil especialista en PYME.
<b>Administración y finanzas</b>	Centro educativo privado.	Comité directivo especializado en administración y finanzas.	Dirección y comité consultivo administrativo.	Dirección y comité administrativo.	Dirección y comité consultivo-administrativo.
<b>Coordinación académica</b>	Centro educativo privado.	Comité directivo esp. pedagogía emp., comité consultivo.	Comité consultivo técnico-pedagógico.	Dirección y comité técnico-pedagógico.	Comité consultivo técnico-pedagógico.
<b>Docencia y capacitación del personal docente</b>	Centro privado, empresas, MED.	Empresas.	Comités consultivos políticas de contratación, incentivos, capacitación.	Dirección y comités técnico-pedagógico y administrativo.	Comités consultivos, políticas de contratación, incentivos, capacitación.
<b>Estructura curricular</b>	Definida por el centro educativo en coordinación con el comité consultivo (empresarios, MED, etc.). Revisión permanente de contenidos en función de la demanda.	Definida por el comité directivo.	Definida por el comité consultivo técnico-pedagógico en coordinación con la dirección (determinación de profesiones, orientación, cursos y servicios educativos).	Definida por el comité técnico-pedagógico en coordinación con la dirección (determinación de profesiones, orientación, duración de cursos y servicios educativos).	Definida por el comité consultivo técnico-pedagógico en coordinación con la dirección (participación de comités de PYME sectoriales).
<b>Inserción empleo</b>	Prácticas preprofesionales; bolsa de trabajo; red laboral.	Prácticas preprofesionales; bolsa de trabajo; red laboral.	Prácticas preprofesionales; bolsa de trabajo; red laboral.	Prácticas preprofesionales; bolsa de trabajo; red laboral.	Aprendices; prácticas preprofesionales; bolsa de trabajo; red laboral.

## 5 FINANCIAMIENTO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

El financiamiento siempre ha sido un asunto complejo y polémico para los centros educativos, principalmente los estatales, pues están en juego elementos extraeducativos como son los derechos constitucionales y los derechos laborales de los servidores de la educación. La gratuidad de la enseñanza consagrada por la Constitución vigente para los centros públicos pone una limitación importante para tratar el tema del financiamiento en estas entidades. Asimismo, los derechos adquiridos por el magisterio nacional y consignados en diversos instrumentos legales, también tornan rígido el manejo administrativo y los aspectos de costos para estos centros.

Por tal motivo, en este punto debe realizarse una separación entre los centros privados y públicos. Los primeros tienen mucho más autonomía y grados de libertad para obtener fuentes de financiamiento y destinarlas a diversos usos, mientras que los segundos enfrentan una serie de limitaciones e impedimentos legales (véase el capítulo V).

Las principales fuentes de financiamiento son:

- El Estado, a través de diversas instancias (el MED, INFES, Foncodes, Promudeh, entre otros).
- Los alumnos de los centros educativos (por pago de examen de ingreso, matrícula, pensiones, exámenes, cursos desaprobados, cursos extras, etcétera).
- Los promotores e inversionistas privados.
- La cooperación internacional, que puede ser multilateral (BM, BID), bilateral (países desarrollados), privada y religiosa.
- Los servicios realizados por los centros a terceros (alquiler de equipos, laboratorios, venta de productos; denominados ingresos propios).
- Aportes especiales como es el caso del autogravamen de los industriales para el Senati que representa el 0,75% de la planilla de sus empresas.
- La comunidad organizada y la sociedad civil (municipios, asociaciones de vecinos y de padres de familia).

Los principales usos de los fondos son:

### A. *Inversión*

- Infraestructura: terrenos, edificaciones, instalaciones.
- Equipos: maquinaria, herramientas, computadoras, utensilios.
- Conocimiento e información: libros, biblioteca, *software*, patentes, *royalties*.

### B. *Gastos corrientes*

- Materiales de enseñanza: libros, cuadernos, papel, insumos para los equipos.
- Personal docente, profesores e instructores.
- Capacitación y perfeccionamiento del personal docente.
- Personal administrativo y de apoyo.
- Gastos de funcionamiento: electricidad, agua, teléfono, limpieza pública, etcétera.
- Mantenimiento y reparación de los equipos e instalaciones.
- Gastos de promoción y publicidad.
- Pago de servicios de terceros (personal externo al centro).

Aun cuando las fuentes parecen similares, hay grandes diferencias entre los diversos tipos de centros: mientras en los privados la principal fuente de ingresos de inversión viene del grupo o empresa promotora, en los estatales proviene del propio Estado (en sus diversas dependencias). Por su parte, los servicios sectoriales han tenido una fuerte presencia de la cooperación internacional. En los tres casos estas fuentes principales son complementadas con otras, de manera que no se puede decir que haya cierta exclusividad en alguna de las modalidades.

En lo que respecta a los gastos corrientes, las diferencias son aún más notorias: mientras los centros privados descansan principalmente en los pagos realizados por sus alumnos (en sus diversas modalidades), los centros estatales siguen dependiendo de los aportes continuos del Estado, en particular para el pago de los profesores y otros gastos menores, y los centros sectoriales tienen como principal fuente los ingresos autoimpuestos por el gremio o entidad representativa del sector empresarial. Si bien esta última fuente está

Usos y fuentes de fondos en la educación técnica			
Usos	Fuentes de centros estatales	Fuentes de centros privados	Fuentes de centros sectoriales
<b>Inversión</b>	MED, INFES, Foncodes, cooperación internacional.	Grupo promotor, cooperación internacional.	Cooperación internacional, Estado.
<b>Gasto corriente</b>	MED, comunidad, cooperación internacional, alumnos.	Alumnos, venta de servicios, comunidad, cooperación internacional (religiosos), MED (profesores).	Autogravamen, alumnos, venta de servicios.

disminuyendo, todavía es importante para sostener los centros.

La variante más importantes al interior del sector privado son los colegios religiosos, los cuales obtienen una fuerte contribución de la cooperación internacional a través de las casas matrices de las congregaciones religiosas de los países desarrollados. En la medida en que estos centros se orientan a los estratos de menores ingresos, también obtienen contribuciones del Estado, principalmente para el pago de los profesores.

Al considerar las limitaciones que confrontan actualmente los centros estatales, es posible establecer algunas orientaciones para encarar el tema del financiamiento.

- Como no es posible plantear que todos los centros educativos técnicos sean estrictamente privados en razón de que no se atendería a la población de bajos ingresos, siempre va a requerirse la participación del Estado en muchas zonas y para muchas actividades, sobre todo las productivas.
- En tanto agentes de promoción del medio, los centros de formación técnica generan una rentabilidad social que a su vez implica una rentabilidad económica porque se elevan los niveles de productividad de la zona, región o país. La sostenibilidad en el largo plazo de los centros educativos se fundamenta en el incremento de la calidad de la producción y en el desarrollo del potencial humano.
- Por un buen tiempo va a seguir siendo necesario que el Estado apoye directa o indirectamente el financiamiento de los centros de formación técnica, al menos los públicos. La experiencia ha demostrado que aún los más exitosos centros privados han requerido de financiamiento externo para su equipamiento y modernización. Los ingresos propios generalmente cubren los gastos corrientes, y es hasta este nivel que podrían llegar, en el mejor de los casos, los centros estatales. Pero de todas formas se necesita el complemento del Estado para el equipamiento, de tal forma que puedan mantenerse al día en un mundo de tecnologías aceleradamente cambiantes. Para que ello ocurra quizá va a ser preciso modificar el marco regulatorio, crear incentivos tributarios, brindar asesoría para una mejor gestión, promover la oferta de formación técnica y mejorar los estándares de calidad.
- Entre las fuentes menos utilizadas pero con mayor potencial están las organizaciones locales, el municipio y la sociedad civil. Es necesario involucrar a las sociedades locales en el financiamiento de los centros educativos a través, por ejemplo, de un patronato (u otro tipo de asociación civil) en el que participen las empresas, las que finalmente se beneficiarán con la formación de los jóvenes.

- Aun cuando los esfuerzos de los centros de formación técnica por generar ingresos son importantes y necesarios, no deben conducir al abandono de su misión principal.
- Además del financiamiento de parte de los gobiernos locales y la sociedad civil, los centros estatales pueden complementar sus ingresos con el aporte de los propios alumnos (cobros por cursos desaprobados, dictado de seminarios y cursos especiales).
- En general, los centros estatales no deben tener restricciones legales para incrementar sus ingresos propios por cualquiera de las fuentes mencionadas, siempre y cuando esto no entre en contradicción con sus objetivos y misión.

## **6 ESTRATEGIA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS MODELOS PROPUESTOS**

Como se ha comprobado a lo largo de la investigación realizada en más de treinta empresas de diferentes características y sectores y en casi veinte institutos de educación superior técnica y ocupacional, existe consenso en que ni el Estado ni el sector privado pueden llevar adelante en forma aislada una eficiente y generalizada profesionalización y capacitación técnica. Esta constatación ha conducido a una actitud de apertura y flexibilidad por ambas partes. En el caso específico de las empresas y gremios empresariales representativos, han manifestado interés por trabajar con el Estado, en especial con el MED, en el objetivo común de elevar la calidad de la educación técnica en el Perú.

Para promover y viabilizar la participación de las empresas (y sus gremios) en la educación técnica, proponemos tres grandes tareas que podrían llevarse a cabo en forma simultánea: (i) la aplicación en forma de piloto de los modelos propuestos; (ii) una coordinación orientada a la creación de la Fundación Nacional para la Educación Técnica, y (iii) la adecuación y aplicación de una política de cumplimiento de la normatividad vigente respecto de las prácticas preprofesionales.

### **A. PROMOVER LA PARTICIPACIÓN PRIVADA A TRAVÉS DE CONCURSOS PÚBLICOS**

En todos los modelos de vinculación propuestos, la selección de las empresas, gremios empresariales, consorcios de empresas y ONG interesados en participar en alguna de estas modalidades de gestión o asesoramiento, debe realizarse mediante concursos públicos que consideren previamente los aportes que dichas instituciones hayan realizado. Estos concursos tendrían las siguientes características:

- El MED, con el apoyo de una entidad especializada en el desarrollo educativo empresarial, organizará y formulará las bases de los concursos públicos, que especificarán tanto los compromisos de las empresas y gremios participantes como el apoyo y compromiso del Estado.
- La convocatoria al concurso irá acompañada de una amplia difusión de sus objetivos entre las instituciones mencionadas y en los medios masivos de comunicación, a fin de crear no sólo expectativa sobre el proyecto centro educativo-empresa propuesto por el MED, sino también sobre los beneficios que a nivel de la sociedad civil representa la valoración de la educación profesional técnica y ocupacional.
- Los interesados deberán presentar sus propuestas en los diversos aspectos solicitados —académico, pedagógico, administrativo, financiero (estimaciones de inversión), prácticas preprofesionales— y expresarán su nivel de compromiso en cada uno de ellos.
- El proceso de selección se realizará de acuerdo a la información recibida. El MED evaluará y calificará las propuestas, y seleccionará aquellas que se adecuen a las políticas educativas y de gestión, así como las que presenten mayores garantías de éxito. Este aspecto ha de ser manejado con un criterio eficiente y práctico que no se limite al compromiso inmediato, sino que mantenga la vinculación entre los sectores educativo y empresarial, incluso con las entidades que no logran alguna concesión.

Considerando los modelos propuestos, el proceso real de transferencia requerirá de un nivel de trabajo y asesoría que contemple la aplicación de la planificación estratégica y un proceso de reorganización de los centros educativos.

La planificación estratégica involucra las siguientes actividades:

- Creación, reorganización o actualización de la opción legal.
- Revisión o elaboración de estatutos o reglamento.
- Preparación de los lineamientos generales que orienten la futura actividad de los centros educativos (misión, visión, objetivos).
- Conformación de un grupo de trabajo o comité para el diseño o reajustes del plan de estudios con base en el perfil del educando (determinación de estrategias metodológicas requeridas).
- Evaluación, selección y contratación de personal.
- Análisis de la compatibilidad de la opción elegida con la organización existente.

Ante la posibilidad o necesidad de proponer cambios normativos, el MED ha de convertirse en el canal apropiado para la materialización de las propuestas.

La reorganización de la institución educativa incluirá, entre otras actividades, las siguientes decisiones:

- Nombramiento del director y del personal jerárquico.
- Nombramiento de los equipos docente y técnico.
- Capacitación o actualización del personal con la cultura institucional y en los contenidos y técnicas a emplear (determinación de estrategias metodológicas).
- Sueldos de profesores.

Uno de los elementos que determina el éxito de cualquier centro educativo es su personal, en especial su plana docente, con mayor razón cuando se trata de elevar la calidad educativa de los centros vinculados directamente con el sector productivo. Por ello será necesario iniciar un proceso de evaluación del personal y sujetar los cambios a los acuerdos

de los respectivos órganos de gobierno de cada institución.

De conformidad con lo propuesto en los modelos, las remuneraciones de los docentes podrían ser cubiertas total o parcialmente por el MED. Consideramos indispensable revisar las políticas de remuneraciones del sector educativo que, al no cubrir las necesidades básicas de los docentes, desalientan el ingreso o la dedicación exclusiva a la actividad magisterial y ocasionan la insatisfacción del personal de los centros educativos, indicador comprobado de la caída de la calidad educativa. Aceptando esta realidad y reconociendo que la falta de recursos depende de factores que a veces superan el ámbito del sector, sugerimos algunos planteamientos que podrían contribuir a elevar las remuneraciones de los docentes competentes de los IST y CEO:

- Crear un programa de mejoramiento de la calidad de la educación técnica, en coordinación con la cooperación internacional, administrado por un organismo internacional como el PNUD, por ejemplo, que permita la compensación económica a los docentes que realicen las actividades indispensables para elevar permanentemente su nivel profesional. Estas actividades podrían ser de investigación, actualización permanente en su especialidad, desarrollo técnico y entrenamiento docente, producción de materiales, supervisión académica o técnica, etcétera.
- Destacar a profesores calificados a los IST o CEO involucrados en el desarrollo de alguno de los modelos propuestos, conservando su sueldo y plaza y otorgándoles una bonificación por apoyar proyectos de elevación de la calidad de la educación técnica.
- Existe la posibilidad de que los profesores nuevos puedan tener ingresos por honorarios profesionales (cuarta categoría). Esta opción sería válida también para los que trabajan para el sector, los mismos que conservarían su sueldo y plaza y percibirían estos ingresos por actividades adicionales (investigación, actualización permanente, etcétera).
- Alternativa o complementariamente podrían crearse ingresos adicionales por tra-

bajos fuera de horario, movilidad local diaria, viáticos, entre otros.

Los planificadores de las políticas salariales en el sector educación deben tener muy claro que no sólo se trata de lograr una justa remuneración para los docentes, derecho elemental de todos los trabajadores, sino de tener una visión inteligente de futuro que nos permita contar con educadores de calidad, motivados con incentivos económicos, de capacitación y perfeccionamiento profesional, así como de reconocimiento y estímulo a la actividad de producción e innovación en las áreas de su competencia.

En las reuniones habidas con los gremios representativos y empresarios privados destacados se ha podido percibir un gran interés por participar y una voluntad firme de cooperar en la reforma y el mejoramiento de la educación técnica en el país. Ellos son conscientes de que su participación en las diversas modalidades esbozadas en el estudio va a redundar en beneficio de sus empresas y de la economía en general. En esa medida están dispuestos a participar de diversas formas, tanto a nivel microeconómico como a nivel macro, es decir, institucional o gremial. Sin lugar a dudas, su compromiso con el tema es de largo plazo.

Asimismo, para ellos esto es un proceso, de modo que su participación se acelerará y diversificará a medida que vean resultados y beneficios en sus empresas y el entorno. Por esta razón es improbable conseguir desde el inicio una elevada e inmediata participación de los empresarios y sus empresas. Al respecto, el MED jugará un papel central en promover esta participación y brindar el marco legal necesario para incentivarla y protegerla. Si no se nota una reacción muy entusiasta desde el principio, ello no debe desanimar a los promotores del proceso; es evidente que en el corto plazo el ritmo puede ser más lento.

## **B. CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICA**

La segunda —y simultánea— gran tarea supone iniciar una etapa de coordinación entre el sector empresarial y el MED para establecer mecanismos y canales permanentes de

comunicación a través de una entidad paraguas que institucionalice el diálogo permanente y permita orientar todo el proceso.

El establecimiento de esta vinculación se daría mediante la creación de una Fundación (o Asociación) Nacional para la Educación Técnica con la estructura que sus participantes juzguen conveniente y que compatibilice la organización propia de las empresas y la que exige el sistema educativo. Este organismo estaría conformado por empresas y gremios empresariales, el Estado peruano (MED y otros ministerios de la producción) y la cooperación internacional para orientar y acompañar todo el proceso.

En una primera etapa, las responsabilidades de este organismo serían:

- Arribar a temas y propuestas de interés común que beneficien tanto al sector educativo como empresarial.
- Establecer o proponer los cambios necesarios en el sistema legal y/o tributario que contribuyan a impulsar, desarrollar e invertir en la educación técnica. En este punto es particularmente importante definir el marco regulatorio que, sin perjuicio de la debida supervisión que le corresponde al Estado, posibilite la aplicación de normas y procedimientos propios del sector privado.
- Discutir y contribuir a hacer viable el modelo propuesto por el MED para el nivel de educación superior técnica y la modalidad de educación ocupacional, analizando la situación de la educación técnica en el Perú.
- Difundir las experiencias de los países y organismos o gremios que han desarrollado modelos exitosos en el campo de la educación técnica.
- Formular mecanismos para canalizar e incrementar la cooperación técnico-financiera de los países interesados.

El tratamiento de estos puntos generales permitiría actuar a los miembros de la fundación en los niveles siguientes:

### **Financiamiento de la fundación**

La fundación (o asociación) no necesitaría muchos recursos para funcionar puesto que se trata principalmente de una coordinación per-

manente para elaborar las políticas de la educación técnica. Con una contribución pequeña de las tres partes interesadas —Estado, sector privado y cooperación internacional— puede asegurarse una adecuada actividad. Los principales gastos se orientarían a financiar una secretaría técnica que le dé soporte a las instituciones y personalidades participantes y asegure la puesta en práctica de los acuerdos tomados.

En cuanto al financiamiento de todo el proceso de participación del sector privado en los centros educativos, el Estado peruano aporta la infraestructura así como el pago de los sueldos de profesores. Este aspecto no debe impedir la aplicación de normas de gestión y organización propias del derecho privado.

Las empresas aportan inicialmente para la modernización de equipos, para lo que utilizarán los mecanismos de incentivos tributarios, y la cooperación internacional complementará este aporte con su asistencia técnica y financiera.

## Organización

La fundación contaría con un directorio conformado por representantes de las empresas y gremios, el MED, otros ministerios involucrados (como el de Trabajo y el Mitinci) y la cooperación técnica internacional; una secretaría técnica con un gerente y unos pocos expertos. Se constituirían comités por sectores económicos y ramas productivas para llevar adelante los diálogos entre los empresarios, los especialistas y el sector público. En general la estructura debe ser ágil, flexible y preparada para los cambios.

### C. CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE RESPECTO DE LAS PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

La tercera gran tarea propuesta, cuya ventaja es su aplicación en el corto plazo y el hecho de que actuará como catalizador de todo el proceso, es modificar (si fuera necesario) y aplicar en forma más estricta la normatividad sobre las prácticas preprofesionales, importante mecanismo que obliga a los centros educativos a entrar en contacto con las empresas.

Actualmente todos los IST y CEO deben asegurar a sus alumnos una determinada cantidad de horas de prácticas preprofesionales (720 para los IST). Sin embargo, en la realidad, salvo algunas excepciones ya mencionadas, estas prácticas no se cumplen en la cantidad y calidad necesarias. En la casi totalidad de centros estatales son los alumnos quienes se procuran estas prácticas y el centro de estudios no tiene manera de comprobar su pertinencia y calidad.

Para la mayoría de centros educativos de nivel tecnológico esta política central de la educación técnica, que combina la teoría con la práctica, es letra muerta; es una disposición que no se cumple y que se ha ido relajando con el tiempo a vista y paciencia de las autoridades educativas.

Una institución privada que ha llevado al extremo, en el sentido positivo del término, esta política de las prácticas preprofesionales y que aplica en forma tajante la educación dual alemana, es el Instituto von Humboldt. Para ingresar a este centro los postulantes deben tener un convenio de formación laboral con una empresa perteneciente a la Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana. Por supuesto, es el centro quien consigue los contactos con las empresas, pero son los postulantes y las empresas los que llegan a un acuerdo privado y formal en cuanto a las prácticas.

Si el MED decidiera aplicar esta política y diera una norma (a nivel de la DINESST) que obligue a los centros técnicos a permitir el ingreso sólo a aquellos alumnos que tienen asegurada una práctica preprofesional en alguna empresa calificada (que haya tributado a la Sunat los últimos tres años, por ejemplo), el sector de educación técnica se reduciría al 20 ó 30% de lo que es en la actualidad. Sin llegar a este extremo, hay que reconocer que las prácticas preprofesionales son hoy por hoy el único mecanismo vigente y normado que obliga a los centros educativos a vincularse con las empresas.

El MED debería supervisar el cumplimiento estricto de esta norma, con lo que obligaría a los centros públicos y privados a iniciar un acercamiento a las empresas. Sin duda esto impulsaría el proceso de vinculación que se desarrolla paralelamente en las experiencias piloto bajo la orientación de la fundación para el desarrollo de la educación técnica.

## CAP TULO V

### ASPECTOS LEGALES DE LOS MODELOS PROPUESTOS

#### **1 LEGISLACION VIGENTE SOBRE LA INVERSIÓN PRIVADA EN EDUCACIÓN**

##### **MARCO CONSTITUCIONAL**

La Constitución Política del Perú de 1993 recoge, entre otros, los siguientes lineamientos que constituyen el marco general que regulará el régimen de la educación en el país:

- Corresponde al Estado coordinar la política educativa, formular los lineamientos generales de los planes de estudios y establecer los requisitos mínimos para efectos de la organización de los centros educativos. Es al Estado —entiéndase a través del sector competente— a quien se le atribuye la facultad de supervisar el cumplimiento y la calidad de la educación.
- Es deber del Estado asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada sea por su situación económica o por limitaciones mentales o físicas. El Estado promueve la creación de centros de educación donde la población los requiera.
- El Presupuesto del Sector Público dará prioridad a la educación a través de la asignación de recursos ordinarios.
- La educación inicial, primaria y secundaria es obligatoria, así como la gratuidad de la educación en instituciones del Estado. Asimismo, en cuanto a la educación privada, la ley fijará el modo de subvencionar los casos de quienes no puedan solventarla.

- Las donaciones y becas con fines educativos gozarán de exoneración y beneficios tributarios en la forma y dentro de los límites que fije la ley.
- Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir instituciones educativas así como el derecho de transferir la propiedad de tales instituciones, de acuerdo a ley.

##### **LEGISLACIÓN SOBRE LA INVERSIÓN PRIVADA EN EDUCACIÓN**

El marco legal vigente sobre el funcionamiento y actuación de las instituciones educativas particulares y sobre la prestación de servicios educativos se encuentra regulado, básicamente, por las siguientes normas:

- **Decreto Legislativo 882:** Ley de Promoción de la Inversión Privada en la Educación, de 9 de noviembre de 1996, que establece las condiciones y garantías para promover la inversión en servicios educativos con la finalidad de contribuir a modernizar el sistema y ampliar la oferta y cobertura. Asimismo, busca garantizar y fomentar la inversión y participación del sector privado para darle mayor flexibilidad a la prestación de servicios educativos. Su ámbito de aplicación comprende a todas las instituciones educativas particulares en el territorio nacional, tales como

centros y programas educativos particulares cualquiera sea su nivel o modalidad, institutos y escuelas superiores particulares, universidades y escuelas de posgrado particulares y todas las que estén comprendidas en el ámbito del Sector Educación<sup>16</sup>.

- **Ley 23384:** Ley General de Educación, de 20 de mayo de 1992 —y sus modificatorias—, la misma que mantiene su vigencia mientras no se oponga a lo dispuesto por el DL 882.

Esta norma contiene los lineamientos básicos del Sistema Educativo Peruano en lo relativo a la educación formal y no formal, define los niveles y modalidades de desarrollo de las actividades de las instituciones educativas (prestación de servicios educativos), entre otros aspectos.

- **Decretos Supremos 046-97-EF y 047-97-EF**, ambos de 30 de abril de 1997, y modificatorias, que aprueban normas reglamentarias del DL 882.

De acuerdo a las normas vigentes, las instituciones educativas particulares deben organizarse jurídicamente bajo cualquiera de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario, incluyendo las de asociación civil, fundación y cooperativa, empresa individual de responsabilidad limitada y empresa unipersonal.

El DS 047-97-EF precisa que constituyen instituciones educativas aquellas personas naturales, sucesiones indivisas, asociaciones de hecho de profesionales y similares y las organizadas jurídicamente bajo cualquiera de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario que, con o sin ánimo de lucro, se dedican en forma exclusiva a la prestación de servicios educativos —entiéndase a nivel formal— en cualquiera de los niveles y modalidades contempladas en la legislación vigente.

## **2 FORMAS LEGALES EN LAS QUE EL SECTOR PRIVADO PUEDE PARTICIPAR EN LA EDUCACION**

### **ASPECTOS GENERALES**

A continuación presentamos los diversos tipos de personas jurídicas que ofrece la legis-

lación vigente (DL 882) para organizar una institución educativa particular.

En general, es posible distinguir entre organizaciones con fines de lucro y aquellas sin fines de lucro. El tipo de persona jurídica a adoptar dependerá de tales objetivos.

### **Sociedades comerciales**

La sociedad anónima y la sociedad comercial de responsabilidad limitada constituyen sujetos de derecho con capacidad propia e independencia (respecto de sus miembros) para la celebración de actos y contratos a su nombre, que tienen como fin el beneficio personal (patrimonial) de sus miembros (socios o accionistas, según el caso).

En efecto, el órgano máximo (junta general de accionistas o junta general de socios, según el caso) puede acordar la distribución de los excedentes (dividendos), su capitalización (produciéndose un aumento de capital) o su aplicación para fines de re-inversión.

Si bien la sociedad anónima y la sociedad comercial de responsabilidad limitada constituyen sociedades de capitales (participación se determina por el aporte), la diferencia entre una y otra radica fundamentalmente en que la segunda está diseñada, en teoría, para el funcionamiento de pequeñas empresas con número limitado de socios (máximo 20), aunque tal distinción se ha visto relativizada por el actual régimen regulado por la nueva Ley General de Sociedades.

### **Empresa individual de responsabilidad limitada**

La empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL) es una persona jurídica constituida por la voluntad unipersonal de su titular

16 El ámbito de aplicación del DL 882 abarca fundamentalmente a las personas y entidades que prestan servicios educativos en la educación formal en sus diferentes niveles (inicial, primaria, secundaria, superior) y modalidades (menores, adultos, especiales, ocupacional, a distancia); agentes que deben ser adecuadamente reconocidos y/o registrados en el Sector Educación, según corresponda en cada caso.

que disfruta de un patrimonio propio y distinto al de éste.

El patrimonio de la empresa está conformado por los bienes aportados por el titular al momento de su constitución.

### **Tipos legales de personas jurídicas no lucrativas**

El Código Civil del Perú regula los tipos legales de organización —personas jurídicas— de carácter no lucrativo, a saber: la asociación, la fundación y el comité, las mismas que son definidas por dicha norma.

Para la consecución de su objeto social, las personas jurídicas no lucrativas pueden realizar diversas actividades de carácter económico, pero a condición de que el excedente generado por éstas se aplique necesariamente a la realización permanente del objeto social de la institución, no pudiendo tener como destino el patrimonio personal de los miembros. De alguna manera podría decirse que existe una “reversión obligatoria” para la realización de las actividades comprendidas dentro de su objeto social.

#### *a. La asociación*

La asociación civil es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Se trata de una persona jurídica que importa una agrupación de personas en torno a un fin, el cual no es favorecer el patrimonio particular de los asociados.

La asociación surge como persona jurídica, esto es, como sujeto de derecho formalmente autónomo e independiente de sus miembros (asociados), a partir de su inscripción registral en el Libro de Asociaciones del Registro de Personas Jurídicas del lugar de su domicilio.

En este acuerdo debe aprobarse el estatuto de la asociación y designarse a los miembros de su consejo directivo y representante legal. Dicho acuerdo se asienta en un libro de actas legalizado notarialmente, el mismo que se eleva a Escritura Pública y se inscribe en los Registros Públicos.

#### *b. La fundación*

La fundación es una persona jurídica que, al igual que la asociación civil, persigue un fin no lucrativo pero que adicionalmente debe tener un carácter de interés social. Conlleva la afectación de uno o más bienes para la realización de dicho objeto social.

La fundación se constituye mediante Escritura Pública por una o varias personas naturales o jurídicas indistintamente, o por testamento, en la cual se afecta un patrimonio determinado para la consecución de un objeto de carácter social.

La fundación no es una agrupación de personas, como ocurre con la asociación, sino un patrimonio afectado para un fin u objeto social, al cual se dota de una estructura organizativa para efecto de que ésta administre dicho patrimonio y lo aplique a los propósitos fijados por el o los fundadores.

#### *c. El comité*

El comité es una organización de personas naturales o jurídicas, o de ambas, dedicada a la recaudación pública de aportes destinados a una finalidad altruista.

Esta figura es utilizada para la realización de colectas públicas, homenajes, conmemoraciones, obras públicas, eventos científicos o culturales, obras de socorro o asistencia social, entre otras.

### **Las cooperativas**

La cooperativa es una asociación de personas de carácter solidario que persigue en conjunto un fin económico no lucrativo. Existen dos tipos de cooperativas básicas: la cooperativa de usuarios y la cooperativa de trabajadores.

En la *cooperativa de trabajadores* se agrupa un conjunto de personas con la finalidad de trabajar en común. En este caso el poder de decisión y las utilidades de la organización productiva corresponden a los trabajadores organizados en la entidad cooperativa.

La *cooperativa de usuarios* agrupa a las personas que utilizan los servicios de un centro productivo cuya propiedad corresponde a dicha organización. En este caso, el poder de

decisión y las utilidades generadas corresponden a los usuarios de tal centro productivo.

### **3 ANÁLISIS LEGAL DE LOS MODELOS DE VINCULACIÓN PROPUESTOS**

#### **MODELO A**

Este modelo de participación ha previsto la transferencia de infraestructura y equipos educativos de propiedad estatal a un centro privado —tipo IPAE, Senati, etcétera—, el cual se encargaría de la gestión educativa y administrativa-financiera. En cuanto al personal, podría contarse con la participación de profesores pertenecientes al MED, organismo que seguiría manteniendo la obligación de pagar sus salarios.

Con este modelo de participación es legalmente factible obtener que el Estado entregue, mediante la figura de la afectación en uso (sin traslado del derecho de propiedad), equipos e infraestructura (edificaciones) destinados a la prestación de servicios educativos, siempre y cuando la entidad beneficiaria sea una institución sin fines de lucro.

En relación a la participación de personal docente (o administrativo) que mantenga vínculos laborales con el MED (o respecto del cual este Ministerio haya asumido la responsabilidad de pagarle el salario), consideramos que es posible únicamente en la medida en que exista un convenio o acuerdo celebrado con el MED que la autorice y determine con precisión los niveles de responsabilidad que le corresponden a cada entidad participante.

La participación del MED en un consejo consultivo (u otra forma similar) no encuentra obstáculo legal alguno, y para hacer viable dicha intervención es necesaria la celebración de un convenio que precise las formas en que se daría tal participación.

#### **MODELO B**

Este segundo modelo de participación prevé la constitución de una asociación civil que tenga por objeto la promoción y dirección de un centro educativo vinculado a la actividad productiva. Se trata de la constitución de una

asociación civil cuyo fin social sería la prestación de servicios educativos: el centro tendría naturaleza privada, sin perjuicio de la naturaleza estatal de los materiales, equipos e instalaciones que el Estado le entregue a través de las modalidades ya señaladas.

Sobre el particular es preciso mencionar que a través de una asociación civil (persona jurídica sin fines de lucro) es posible realizar las actividades de promoción y dirección de un centro educativo, tal y como lo contempla el DL 882. Para el desarrollo de las actividades educativas podría obtenerse que el Estado entregue, mediante la afectación en uso, instalaciones y equipos destinados a la prestación de servicios educativos.

El principal problema que advertimos en este modelo sería las atribuciones que se desea otorgar a la administración del centro educativo con respecto a los profesores que permanecerían dentro del MED.

Para salvar este obstáculo, sería necesario celebrar un convenio de colaboración entre la entidad promotora del centro educativo y el MED donde se determine la forma de participación de dichos profesores, reservándose la entidad promotora privada la potestad de decidir sobre la idoneidad (profesional o moral) de los docentes asignados a dicho centro así como solicitar la asignación de nuevos profesores si las circunstancias lo exigieran.

#### **MODELO C**

Este modelo de participación plantea que el sector privado colabore con el MED a través de la asesoría en el diseño y actualización curricular, sin intervenir directamente en la gestión administrativa o educativa del centro educativo.

Tal forma de participación privada encuentra su respaldo normativo en el DL 25762 (Ley Orgánica del MED), cuyo artículo 5° señala que le corresponde al MED promover la participación de la comunidad en la gestión y desarrollo educativos. A nuestro entender, un modelo de colaboración como el propuesto se enmarca plenamente dentro de los alcances de las competencias del MED. Para plasmar esta forma de colaboración entre el sector privado y el sector público es necesario determinar las formas específicas en que

se manifestaría dicha colaboración. No obstante, consideramos pertinente señalar algunas observaciones al diseño básico presentado, especialmente en los siguientes aspectos:

- En la medida en que los centros educativos en los cuales se aplicará este modelo de participación seguirán bajo la dirección y gestión directa del MED, no podría permitirse al sector privado gozar de la capacidad de decisión en asuntos como la determinación de cursos y servicios educativos, por ejemplo, dado que es al MED a quien le corresponden de manera exclusiva tales atribuciones.
- Para viabilizar adecuadamente esta propuesta de participación, consideramos que lo más conveniente sería que las políticas educativas a aplicarse en estos centros educativos sean propuestas por un comité consultivo técnico-pedagógico pero aprobadas por el MED, permitiéndose simultáneamente a dicho comité la facultad de supervisar el desarrollo de los objetivos propuestos. En consecuencia con ello, la participación de sector privado (a través de los comités consultivos) no se daría a nivel del centro educativo —como parte de su estructura organizativa interna— sino a otro distinto, directamente relacionada o dependiente del MED (para la determinación de las políticas de capacitación, de determinación curricular y otras de carácter administrativo y de gestión) y con capacidad para monitorear el cumplimiento de los objetivos en los centros educativos. Así se evitaría el riesgo de interferir con las atribuciones propias del MED.

### **MODELO D (MIXTO)**

Este modelo propone que la infraestructura y equipamiento de un centro educativo ya existente sean transferidos al sector privado.

El problema que podría plantearse al momento de su ejecución práctica son las relaciones que pueden establecerse entre la entidad promotora del centro educativo (fundación) y la entidad gestora del mismo (asociación civil), dado que ambas serían personas jurídicas autónomas; habría que tratar de ase-

gurar de la mejor manera posible el trabajo coordinado entre las dos entidades. De optar por este mecanismo de participación, debería verse la forma de que los promotores del centro educativo cuenten con mecanismos de control y supervisión de las tareas que lleva a cabo la entidad gestora, con la finalidad de tener un adecuado conocimiento del cumplimiento de la gestión encargada.

Este modelo nos parece un poco difícil de ejecutar legal y operativamente. En particular no queda clara la relación entre la fundación o patronato y la asociación civil.

La participación del MED —asunción de la obligación del pago de los profesores así como de una parte de los gastos administrativos que genere el centro educativo— tendría que establecerse a través de un convenio en el marco de los mecanismos de colaboración en la gestión educativa anteriormente señalados.

### **Modelo E: Modelo especial para la pequeña empresa**

Este modelo propone la realización de un programa destinado a fomentar el establecimiento de centros educativos ocupacionales que brinden la capacitación técnica que las pequeñas y medianas empresas requieren. En este sentido consideramos pertinente señalar que el MED, a través de la Unidad de Formación Profesional de la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica, puede establecer coordinaciones con los sectores productivos con la finalidad de: "(...) atender los requerimientos de recursos humanos del aparato productivo de acuerdo a sus necesidades".

La propuesta de realización de un programa como el descrito en el modelo E para determinar los perfiles de los operarios requeridos, los manuales de capacitación, la calificación de los capacitadores y la administración de los centros educativos ocupacionales, es plenamente válida y posible dentro del marco legal actualmente vigente.

El mecanismo para seleccionar a la entidad o entidades encargadas de la conducción del programa debe ser transparente. Consideramos que tratándose de la prestación de servicios no personales, el mecanismo idóneo

sería el concurso público de méritos o la adjudicación directa, previstos en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, según corresponde de acuerdo a los montos establecidos en las leyes anuales de presupuesto.

#### **4 PROPUESTAS DE BENEFICIOS TRIBUTARIOS**

Creemos conveniente la creación de un marco tributario favorable que incentive las donaciones de las empresas en beneficio de las instituciones educativas tanto públicas como privadas.

El establecimiento de un marco tributario propicio puede ser un importante estímulo para la adecuada canalización de recursos hacia los servicios educativos en todos sus niveles y modalidades.

Hoy en día la política del Estado no favorece la ampliación o establecimiento de beneficios adicionales<sup>17</sup>, en la medida en que el eje fundamental de la política fiscal es la ampliación de la base y recaudación tributaria.

A ello se suman las experiencias pasadas que condujeron a un mal uso de los beneficios tributarios concedidos sobre este tema. De llegarse a aplicar estos beneficios, habría que realizar una adecuada supervisión y control por parte de la administración tributaria y la administración pública en general, principalmente el MED, lo que implicará un costo administrativo adicional (también es política del Estado la reducción del gasto público).

No obstante lo expuesto, la conveniencia de impulsar una legislación favorable en materia de donaciones en beneficio de las instituciones privadas, principalmente de carácter tributario, debe entenderse como un mecanismo de redistribución que, a la larga, beneficiará al conjunto de actores involucrados, incluyendo al propio Estado, que organiza y regula el Sistema Educativo.

Tales beneficios tributarios deben traducirse en una participación del Estado a través de una suerte de financiamiento indirecto a favor de las diferentes instituciones educativas públicas y privadas, y la renuncia parcial a su expectativa de recaudación con efectos redistributivos.

Para efectos de una ampliación de los beneficios tributarios, podrían considerarse las siguientes posibilidades:

- Establecer topes diferenciados considerando la renta neta del contribuyente determinada en función de unidades impositivas tributarias (UIT), de modo tal que, cuanto más ingresos tenga un contribuyente, por el exceso, la tasa será menor. Alternativa o conjuntamente, pueden establecerse topes especiales en función de las actividades que desarrolla una empresa, así, por ejemplo, en el caso de la actividad minera, de hidrocarburos y actividades conexas.
- Ampliar la tasa actual (en el caso de empresas el 30%) para la aplicación del crédito fiscal sobre el monto donado o mantener la tasa actual, pero se aplicaría sobre un monto mayor al donado.
- Establecer un sistema mixto de: (i) deducción como gasto de la renta bruta, el cual a su vez puede estar sujeto al establecimiento de porcentajes determinados sobre el monto donado y con topes respecto de la renta neta global, y (ii) crédito fiscal, con los límites anteriormente indicados.
- Establecer un sistema mixto de topes y/o tasas diferenciadas en favor de "determinadas donaciones".

Comoquiera que la política del gobierno no es favorecer de manera amplia y genérica los beneficios y/o exoneraciones tributarias a través de la vía reglamentaria, a fin de permitir una mayor flexibilidad podrían establecerse determinados parámetros para el citado beneficio tales como:

- No permitir deducir las donaciones cuando el contribuyente haya sufrido pérdidas en el ejercicio inmediatamente anterior a aquel en que efectuó la liberalidad o donación. La racionalidad de esta limitación (es el caso de Venezuela) se

17 Tenga en cuenta el lector que este documento fue redactado en el año 1999 (N. del E.).

sustenta en el hecho de que "resulta contradictorio que una persona que haya tenido pérdidas en un ejercicio realice liberalidades, para efectos tributarios, en el siguiente".

- Precisar que, en caso de disolución de la entidad receptora de donaciones con be-

neficio tributario, el saldo del patrimonio neto se destine a otra "donataria autorizada"; es decir, no sería suficiente que se destine a una organización no lucrativa similar sino que la misma también debe estar autorizada para ser receptora de donaciones con beneficio tributario.

## BIBLIOGRAFÍA

- Caravedo, B.: *Perú: Empresas responsables*. Lima: SASE-Servicios para el Desarrollo/Perú 2021, 1998.
- Cepal, Unesco: *Educación y conocimientos: Eje de la transformación productiva con equidad*. Ediciones Naciones Unidas, 1992.
- Concytec: *Recursos del ser humano. Reflexiones sobre la educación y el desarrollo científico y tecnológico del país*. Informe de la Comisión de Recursos Humanos y Educación. Lima: Concytec, 1998.
- De Simone, J.A.: "Papel de la educación técnico-profesional en el mejoramiento de las capacidades de los trabajadores del sector moderno ante los procesos económicos actuales y los nuevos desarrollos tecnológicos", en *Revista Iberoamericana de Educación*. Educación, Trabajo y Empleo. Madrid: OEI, 1993.
- Del Río, E.; D. Jover, L. Riesco: *Formación y empleo: Estrategias posibles*. Barcelona: Paidós, 1991.
- Díaz, H.: *Sistema de capacitación laboral en el Perú*. Lima, 1996.
- Gelpi, E.: *Educación permanente. Problemas laborales y perspectivas educativas*. Lima: Tarea, 1991.
- Gephart, M.A.; V.J. Marsck, M.E. Vanburen: "Learning Organizations Come Alive". *Training & Development*, diciembre, 1996.
- Gerstner, L. Jr.; R. Semerad, D. Doyle, W. Johnston: *Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*. Barcelona: Paidós, 1996.
- GRADE: *El mercado de trabajo técnico y profesional y la oferta y demanda de educación superior*. Proyecto: Diagnóstico general de la educación. Lima: MED/PNUD/GTZ, 1993.
- Haya de la Torre, R.: *¿Qué estudiar? Profesiones técnicas en Lima*. Lima: CEDAL (Centro de Asesoría Laboral), INFOSTEL (Instituto Superior Tecnológico de Formación Laboral), 1998.
- La Goublaye, Y.: "Visión del cambio de la Educación Secundaria en América Latina y el Caribe". Ponencia Mesa Redonda sobre Secundaria. La Paz, Bolivia: Santillana, Unesco, U. de Aquino, 1998.
- Ministerio de Educación: *Educación legislativa*. Revista de divulgación legal. Edición especial. Lima: Oficina de Asesoría Jurídica del Ministerio de Educación, 1999.
- Oferta de Educación Técnica en el Perú*. Proyecto Diseño del Sistema de Educación Técnica y Formación Profesional. Lima: Ministerio de Educación, 1994.
- Ministerio de Educación-AECI: *Mapa de la oferta de Educación Técnica y Formación Profesional del Perú. Censo 1997*. Lima: Ministerio de Educación-AECI, 1997.
- Morales Gómez, D.; M. Gallart, editores: *Tendencias en educación y trabajo en América Latina*. Canadá: IDRC, CRDI, CIID, 1989.

Palma, D.: "Análisis global sobre las nuevas vinculaciones entre educación, trabajo y empleo", en *Revista Iberoamericana de Educación* N° 2. Madrid: OEI, 1990.

"Empleo e informalidad", en *Revista Iberoamericana de Educación* N° 2. Madrid: OEI, 1990.

Sulmont D.; M. Valcárcel, W. Twanama: *El camino de la educación técnica: Los otros profesionales*. Lima: Fondo Editorial PUCP, 1991.

Trahtemberg, L.: *Sobre la economía, la política y la educación*. Lima: IPAE, 1993.

Twanama, W., coordinador: *Relaciones entre educación y mercado laboral: Un estudio cualitativo*. Lima: PUCP-CISEPA, 1993.

Verdera, F.: *Programas de empleo e ingresos en América Latina y el Caribe*. Lima: OIT-BID, 1998.

Villarán, F.: *Riqueza popular. Pasión y gloria de la pequeña empresa*. Lima: Ediciones del Congreso del Perú, 1998.

Villarán, M.V.: *Estudios sobre educación nacional*. Lima, 1920.

# ANEXO

## LOS CENTROS EDUCATIVOS Y SU RELACION CON LAS EMPRESAS

### 1. PRIVADOS

#### ■ INSTITUTO DEL SUR

##### Datos de la institución

Nombre: Instituto del Sur  
Dirección: Av. Salaverry 301, Vallecito, Arequipa  
Telefax: (54) 242255

##### Historia y antecedentes

El instituto fue creado en 1988 por iniciativa de los propietarios de la empresa Cervesur, quienes donaron el local donde funcionaba la antigua planta y oficinas de la cervecería.

La entidad promotora es el Centro de Investigación y Tecnología para el Desarrollo y las Ciencias Sociales, asociación civil sin fines de lucro que también se desempeña como promotora de la Universidad San Pablo de Arequipa, formada hace dos años. Asimismo, es propietaria de varios colegios en Lima y otras ciudades, de imprentas, y desarrolla actividades conexas con la educación.

El instituto funciona con el régimen legal de los institutos superiores tecnológicos privados. La entidad promotora es el organismo máximo; de él depende la dirección general como instancia ejecutiva máxima. Luego vienen, a nivel operativo, las direcciones de administración, académica, de marketing y de extensión profesional. Durante varios años funcionó un comité consultivo conformado por los promotores iniciales y otros empresarios privados arequipeños.

##### Infraestructura

El local es un edificio antiguo de tres pisos, ubicado en el centro de Arequipa. Dispone de veinte aulas y oficinas administrativas en dos pisos; el tercer piso está ocupado por la nueva Universidad San Pablo.

Cuenta con una biblioteca completa, tres laboratorios de cómputo, televisores, VHS y demás equipos modernos en cantidades suficientes para desarrollar las labores educativas.

##### Personal docente

La planta docente consta de setenta profesores. Al inicio de cada semestre éstos realizan una actividad de capacitación, denominada semana de actualización educativa.

La mitad de los profesores está compuesta por ejecutivos, profesionales y empresarios en ejercicio de empresas privadas líderes en el mercado arequipeño. El otro 50% son profesores de carrera que trabajan a tiempo completo en el instituto.

Los profesionales de la firma Cervesur tienen el compromiso de enseñar en el instituto como parte de su trabajo. A la empresa le interesa este contacto con la educación pues los obliga a mantenerse al día en sus conocimientos, además de entrenarlos en el trato con personas.

La carga por profesor es de 35 a 40 alumnos.

Los contratos de los docentes se renuevan cada seis meses. Hay tres categorías de profesores: principal, asociado y auxiliar.

Los docentes son sometidos a una evaluación permanente por parte de los alumnos; si ésta es reiteradamente negativa no se les renueva el contrato. Más del 50% de los profesores están desde la fundación del instituto (diez años).

## Servicios educativos

- La oferta principal del instituto son cuatro carreras técnicas de tres años (seis semestres): administración bancaria y financiera, marketing empresarial, computación e informática, administración y sistemas.
- Programa de secretariado gerencial de un año (cuatro ciclos).
- Programas de especialización y desarrollo (PED) para profesionales y ejecutivos en actividad que duran por lo general nueve meses. Los programas ofertados son: gestión administrativa para secretarías, administración de micro y pequeña empresa, administración financiera, técnicas de ventas, administración de la gestión educativa, logística, análisis de sistemas, gestión hotelera.
- Otros: cursos de extensión en computación e informática, cursos de gestión empresarial, programa de capacitación en turismo, convenio con ESAN para el dictado del PADE y PEE de esta institución en Arequipa.
- También diseñan cursos *ad hoc* a pedido de las empresas.

La metodología de enseñanza tiene los siguientes componentes:

- Clases teórico-prácticas con conferencias y seminarios.
- Una semana técnica con profesores y ejecutivos externos que dan conferencias sobre la actualidad empresarial, económica y social.
- A partir del segundo año los alumnos deben realizar prácticas profesionales (el instituto se encarga de conseguir las).
- Antes del tercer año los alumnos deben realizar prácticas sociales en pequeñas y microempresas de la localidad.

## Alumnos

Hay un total de 500 alumnos regulares en las carreras técnicas y 500 en los cursos de extensión, con niveles socioeconómicos diversos. El sistema de pensiones contempla 11 escalas, y éstas se asignan luego de una evaluación de los ingresos familiares. Entre los alumnos predominan los niveles socioeconómicos B y C, y algo de A.

Las pensiones mensuales fluctúan entre S/. 280 y S/. 480.

El proceso de selección se lleva a cabo mediante un examen de admisión que se realiza dos veces por año, en marzo y agosto. Las pruebas son de aptitud académica, psicotécnica y una entrevista personal. En cada ciclo suelen presentarse más de 350 postulantes e ingresan 160 en promedio. Si hay mucha demanda se abren dos aulas en una carrera. La capacidad máxima por ciclo es de 240 alumnos.

## Relación con las empresas

El instituto mantiene muy buenas relaciones con las grandes empresas privadas de la región, pero no ha hecho convenios formales con éstas.

Desde la constitución del instituto, Cervesur utilizó su liderazgo y reconocimiento empresarial para incorporar a otros empresarios privados a un comité consultivo que funcionó hasta hace muy poco.

Actualmente, la principal vinculación con las empresas son sus profesores, muchos de ellos ejecutivos y profesionales de las mismas.

El instituto gestiona las prácticas profesionales, lo que no ocurre en otros centros donde son los alumnos quienes se las procuran. El instituto envía aproximadamente 150 cartas a las empresas locales y la mayoría (80%) responde favorablemente; cada una absorbe entre uno y cuatro alumnos.

Las necesidades de las empresas se transmiten al instituto principalmente a través de los profesores, a su vez ejecutivos y profesionales de aquellas, y también de los directores del mismo que están en permanente contacto con el mundo empresarial. El instituto está asociado a la Cámara de Comercio de Arequipa, donde entran en contacto con las principales empresas de la región.

Otra actividad de vinculación con el sector privado, en este caso con pequeñas y microempresas, son los cursos que el instituto dicta para el Cesem-Arequipa, que es un Centro de Servicios Empresariales de Prompex y Confecámaras con financiamiento del BID. Los mismos cursos de extensión se dictan a las PYME, con subsidio del Cesem, cuyo ejecutor en Arequipa es la Cámara de Comercio.

## **Relación con el MED**

En lo que respecta a los contenidos y orientación de los cursos, el instituto no tiene mayor relación con el MED. Ha firmado un contrato con el MED para realizar capacitación docente en el PLANCAD; en este caso el MED les da el currículo de los cursos a dictar.

## **Aspectos económicos**

Por todas las carreras y cursos se cobra una tarifa por encima de sus costos, lo que permite el autosostenimiento del instituto. El 70% de los ingresos del instituto proviene de las cuatro carreras técnicas, cuyas pensiones fluctúan entre S/. 280 y S/ 480.

El instituto ofrece una escala de pensiones de 11 niveles, en los que ubica a los alumnos según la situación económica de sus familias. El Departamento de Servicios Estudiantiles se encarga de realizar la clasificación, para lo que cuenta con un equipo de asistentes sociales.

Cuando las empresas mandan a sus empleados y profesionales a los cursos de especialización, son ellas las que cubren los costos de los mismos.

Durante los primeros dos años el instituto se sostuvo con las donaciones de las empresas privadas promotoras, principalmente de Cervesur. Sin embargo, cuando se cambió la ley de exoneraciones de impuestos para las donaciones en educación, las empresas dejaron de hacerlas.

## **Resultados**

El 85% de los egresados del instituto consigue trabajo; el 15% restante continúa estudios superiores en el país o en el extranjero, incluyendo en su propia Universidad San Pablo. Según sostienen, nadie se queda sin trabajo.

Durante los primeros años el instituto enviaba cartas a las empresas para que contratasen a sus alumnos. Hoy son las propias empresas las que mandan cartas solicitando a sus egresados, de manera que luego de colocar al 85% de éstos queda una demanda insatisfecha.

El Departamento de Servicios Estudiantiles es el encargado de colocar a los egresados.

## **Otros**

El Instituto del Sur tiene muy poca vinculación con otros institutos públicos o privados de Arequipa.

## **Apreciaciones**

Después de Tecsup, es probablemente del IST privado con mayores relaciones con el sector privado.

El hecho de que se ubique en Arequipa le otorga un especial valor, puesto que se trata de una experiencia descentralizada.

La iniciativa y el liderazgo inicial ejercido por la empresa Cervesur, una de las principales empresas del país y con gravitación indiscutible en la región sur, ha sido fundamental para explicar el éxito del instituto. Su participación ha sido decisiva para convocar a otras empresas y empresarios de la

región, para darle un sello empresarial y de calidad a la oferta educativa, para atraer profesionales y ejecutivos de otras empresas como profesores y para definir una imagen empresarial. (¿Podría repetirse este proceso si una empresa líder como la Southern o el Banco de Crédito formara un instituto propio? Probablemente sí).

El cambio de las reglas de juego en las exoneraciones tributarias para las donaciones obligó a un giro hacia el autosostenimiento, que la institución pudo culminar con éxito.

El conjunto de empresas de Arequipa tiene una alta apreciación del instituto —una parte es realidad y otra imagen lograda—, y están dispuestos a brindar prácticas para sus alumnos y cuando éstos egresan se interesan en sus servicios.

Los profesores, la mitad de ellos ejecutivos y profesionales de empresas de la región, son el principal vehículo de transmisión de necesidades de las empresas al instituto; también constituyen una fuente de prácticas y de contratación de egresados pues los conocen de cerca. (¿Significa esto que todos los IST deben integrar profesionales en actividad a su plantel de profesores? Probablemente sí).

La demanda por los servicios del instituto y su autosostenimiento han estado entre las principales consideraciones para crear una universidad —la Universidad de San Pablo—, la cual mantiene la misma demanda. Este camino es el mismo que han seguido anteriormente San Ignacio de Loyola, Cibertec y SISA, entre otros.

## ■ IPAE, INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### Datos de la institución

Nombre: IPAE, Instituto Peruano de Administración de Empresas  
Dirección: Av. La Marina cuadra 16 s/n, Pueblo Libre (sede central)  
Teléfono / Fax: 566 3204 / 566 3246

### Historia y antecedentes

IPAE surge por iniciativa de un grupo de empresarios que quería constituir una escuela de negocios —nombre original de IPAE—, cuya oferta de programas de estudios y currículo fuese definida con participación de los empresarios y de acuerdo a las necesidades de las empresas. La institución se fundó hace cuarenta años, y las primeras empresas socias participaron en la construcción del local central con un sistema de auspicio de un aula por empresa.

Las empresas socias conforman un directorio con un período de funcionamiento de dos años y que se renueva por tercios. El directorio se encarga de diseñar las políticas a seguir en los diversos productos educativos y en la administración propiamente dicha.

El régimen legal que gobierna al IPAE es el de Escuela Profesional de Administración (por resolución ministerial), categoría intermedia entre la universidad y los IST. Este régimen es un caso único en el campo de la administración, pero existen otras escuelas en el ámbito de la enfermería, educación y turismo.

### Infraestructura

IPAE tiene presencia nacional: cuenta con dos locales en Lima —Pueblo Libre (local central) y Valle Hermoso— y filiales en las ciudades de Ica, Arequipa, Piura, Chiclayo e Iquitos.

En sus distintas sedes, la infraestructura es moderna: aulas con equipos audiovisuales, auditorio, biblioteca especializada, sala de cómputo y acceso a internet.

En Lima, sólo en la escuela de formación profesional, su población estudiantil bordea los 2800 estudiantes. En provincias el promedio alcanza los 350 estudiantes por sede, también para el caso de la escuela. En los productos educativos como los Programas de Desarrollo Empresarial la cifra se incrementa en 40% aproximadamente.

### Servicios educativos

El servicio educativo más importante es la Escuela de Empresarios, razón de ser de la institución, que ofrece una carrera profesional de administración en ocho semestres, equivalentes a cuatro años. La demanda por este tipo de oferta se mantiene estable.

El segundo servicio educativo son los Programas de Desarrollo Empresarial (PDE), que ofrecen cursos de actualización o especialización en un área ocupacional específica (marketing, finanzas, personal, entre otros). Los PDE se dirigen al segmento que ya se encuentra trabajando (como empresario o dependiente) y que requiere reforzar algunas capacidades específicas. La duración de un curso PDE va de 180 a 320 horas. La demanda por este tipo de oferta tiende a decrecer.

El tercer servicio son los Seminarios, más específicos que los PDE aunque orientados al mismo público. Abordan temáticas diversas, utilizan metodología mixta (presencial y no presencial) y su duración varía de 80 a 18 horas. La demanda por este tipo de oferta se mantiene estable.

El cuarto servicio es la Capacitación *in house* a una determinada empresa o institución, que puede desarrollarse en los locales de IPAE, en planta o en ambas. La demanda por este tipo de oferta tiende a crecer, básicamente a partir del sector público en salud.

En la Escuela de Empresarios funciona un sistema de certificación progresiva: el estudiante adquiere un título por cada dos semestres académicos concluidos. Los títulos se obtienen de acuerdo al siguiente orden: asistente administrativo, asistente técnico, técnico profesional en administración y, finalmente, administrador profesional con mención en finanzas o marketing. Las prácticas empresariales son obligatorias y se llevan a cabo en las empresas socias, aunque hay libertad para que el alumno elija su propio lugar de práctica si fuese el caso.

No existe proceso de selección para el ingreso a cualquiera de los productos educativos de IPAE.

## Alumnos

La Escuela de Empresarios tiene aproximadamente 4000 alumnos a nivel nacional.

Los otros productos educativos en conjunto (PDE, Seminarios y Capacitación *in house*) cuentan con un aproximado de 1400 participantes a nivel nacional.

Las edades promedio de los estudiantes son las siguientes: entre los 18 a 24 años para la Escuela de Empresarios (similar a los promedios universitarios), y 27 a 32 años para los PDE. En ambos casos la composición por nivel socioeconómico es la misma: B y C.

## Relación con las empresas

La conducción de IPAE está a cargo de un directorio elegido entre los empresarios socios. Este directorio se divide en distintos comités responsables de tomar las decisiones más importantes en las distintas áreas funcionales de la institución (comité económico-financiero, de gestión, de educación, etcétera). El comité de educación se reúne cada cuatro semanas y evalúa el funcionamiento académico de las distintas áreas educativas. Su función es básicamente de dirección y control; los aspectos técnico-educativos están a cargo de funcionarios especialistas.

Una característica común a la mayoría de los socios es su posición de líderes: IBM, Graña y Montero, Wong en el mundo de la empresa; L. Trahtemberg en el ámbito de la educación, etcétera.

Otro canal de relación con las empresas es el proyecto, hoy en desarrollo, de la asociación de egresados, el cual busca lo siguiente:

- Canalizar empleo para la bolsa de trabajo a través de los egresados empresarios o de aquellos que ocupan cargos directivos.
- Prestación de servicios empresariales entre empresas socias (articulación empresarial).
- Convenios para prácticas de estudiantes.

## Aspectos económicos

El costo de los estudios en la Escuela de empresarios es de S/. 600 mensuales. En los PDE y los otros servicios educativos los costos varían según la duración del curso o seminario y las características del mismo.

No existe un sistema de becas regular. En oportunidades puntuales se han otorgado medias becas en los PDE, para lo cual se han aplicado criterios académicos (mejores puntajes) y no sociales. Tampoco existen escalas de pago ni mecanismo de subsidio alguno. Los costos por estudio son universales.

Los gastos corrientes de la institución (sueldos de profesores, funcionarios y empleados; mantenimiento y logística, etcétera) se sufragan con lo recaudado por los distintos productos educativos. IPAE no

cuenta con ningún ingreso adicional (subsidios, cooperación internacional, donaciones, entre otros), excepto los aportes de los socios (trimestrales y que varían de acuerdo al tamaño de la empresa), que no alcanzan el 2% del presupuesto. En ese sentido IPAE es un proyecto autosostenido.

## Resultados

En términos de eficiencia interna, la Escuela de Empresarios presenta una deserción acumulada a cuatro años del 30% (30 de cada 100 ingresantes). Aun cuando ésta es relativamente elevada, se encuentra por debajo del promedio de deserción en institutos superiores.

En lo que se refiere a eficiencia externa, los egresados de la misma escuela tienen una excelente aceptación en puestos de mando medio; generalmente, se colocan como asistentes administrativos. Hay un porcentaje significativo (20 a 25%) que no llena las expectativas de la mayoría de las empresas; con ellos se desarrolla una estrategia de reciclaje.

En términos de imagen institucional, IPAE es asociado con el CADE, con el mundo de la empresa y el pragmatismo. En la última década ha perdido posicionamiento por un efecto combinado de la competencia (San Ignacio de Loyola, Adex) y la debilidad publicitaria (efecto recordación). Pero al margen de ello, la diversificación y flexibilización de la oferta educativa ha permitido mantener una demanda estable.

El proyecto de la bolsa de trabajo ya tiene año y medio de vigencia y se propone como un mecanismo para acercar a la oferta y demanda de trabajo. En principio funcionó con empresas socias y se limitó a la colocación de egresados. Más adelante se creó un banco de datos para colocar personal requerido por las empresas socias que no corresponden al ámbito de la administración (secretarias, asistentes contables, enfermeras, técnicos mecánicos, dibujantes técnicos e inclusive personal para puestos ejecutivos). Posteriormente se incorporó como beneficiarios de la bolsa a empresas que no eran socias.

En la actualidad se viene trabajando un proyecto para asociar a las distintas bolsas —IPAE, Senati, PUCP, etcétera— que permita atender una demanda mucho más amplia y diversa.

La bolsa se ha constituido en un eficaz mecanismo de evaluación de las ocupaciones o profesiones más solicitadas, los sectores que más demandan trabajadores, las características del trabajo, etcétera. En esa medida, también es un importante mecanismo de seguimiento y retroalimentación.

## Otros temas

Se mencionó como otras experiencias educativas exitosas al Senati y a la Universidad de Lima.

## ■ TECSUP

### Datos de la institución

Nombre: Tecsup  
Dirección: Av. Rodolfo Beeck 2221, Santa Anita, Lima 43  
Teléfonos / Fax: 354 0598, 354 0617 / 354 0618

### Historia y antecedentes

Tecsup fue concebido a fines de 1980 con ocasión de la presentación de un proyecto al gobierno del Estado de Baden-Wuttemberg en Alemania. En 1982 un grupo de empresarios liderados por el ingeniero Luis Hochschild, reconocido empresario minero, y el señor Rodolfo Beeck, crearon Tecsup como una asociación privada sin fines de lucro. El establecimiento de Lima inició sus actividades en 1984 y en 1993 empezó sus labores el de Arequipa.

La intención inicial de Luis Hochschild fue hacer una obra de bien con el objetivo de que los jóvenes cuenten con herramientas para alcanzar el éxito en la vida. Su filosofía incluía los siguientes principios: no excluir a nadie, no regalar la educación —ésta debe basarse en el esfuerzo personal— y recurrir a las mejores experiencias anteriores.

Para conformar el instituto convocó a empresarios amigos y los invitó a participar en la asociación promotora, que luego creó un consejo directivo, el mismo que rota por tercios cada tres años (igual que IPAE).

## Infraestructura

Tecsup cuenta con dos locales, uno en Lima de 80 000 m<sup>2</sup>, con un área construida de 14 306 m<sup>2</sup>; y otro en Arequipa en un terreno de 40 000 m<sup>2</sup>, con un área construida de aproximadamente 5000 m<sup>2</sup>.

Los equipos y maquinaria del Tecsup fueron donados principalmente por la cooperación internacional. Sus principales laboratorios y talleres son: máquinas herramientas, equipo de movimiento de tierra, hidráulica, controladores lógicos, computadoras, electrónica, procesos industriales, electrónica de potencia, química, pruebas metalúrgicas.

## Personal docente

La plana docente de Tecsup de Lima consta de 155 profesores y de 35 en Arequipa; 128 de los cuales trabajan a tiempo completo. Se trata de profesionales de la educación dedicados a esta actividad principalmente, por lo que su contacto con las empresas es muy limitado.

El sistema de remuneraciones está compuesto de un sueldo base e incrementos por horas dictadas; en algunos casos se paga a los profesores por alumnos matriculados (para cursos cortos de extensión).

La capacitación de los profesores es permanente y abarca diversos niveles: (i) en tecnologías educativas, (ii) asistencia a congresos y conferencias, así como viajes de perfeccionamiento, (iii) participación en pasantías en diversas empresas, y (iv) visitas de expertos y profesores del extranjero para que transmitan sus conocimientos y experiencia.

## Servicios educativos

La oferta principal de Tecsup es su programa de formación regular de tecnólogos en las siguientes especialidades: operaciones químicas; mantenimiento de maquinaria pesada; mantenimiento de maquinaria de planta; electrotecnia industrial; electrónica industrial, y electrónica de sistemas computarizados.

La formación en estas carreras se realiza en tres años, con un total de 4000 horas de clase: 50% en el aula y 50% en los talleres y laboratorios. En forma adicional se realizan 500 horas de prácticas preprofesionales en las empresas.

En el programa de capacitación continua se ofrecen cursos cortos regulares, integrales, especiales (a solicitud), talleres, seminarios, simposios, educación a distancia y diplomados.

## Alumnos

Tecsup tiene en Lima aproximadamente 1100 alumnos y 400 en Arequipa.

El perfil social del estudiante es de clase media o clase media baja: 54% tiene ingresos familiares promedio inferiores a US\$ 500 mensuales, 38% se encuentra entre \$500 y US\$ 1000 mensuales y sólo el 8% tiene ingresos superiores a US\$ 1000.

La selección de alumnos se realiza mediante examen de admisión; la relación entre postulantes e ingresantes es de cinco a uno. Cada ciclo se presentan aproximadamente 800 postulantes.

Existe un sistema de crédito para los alumnos que no pueden pagar sus estudios, con una cartera de US\$ 2 millones (empezó con un crédito del BID por US\$ 400 000). Los créditos tienen un período de vigencia de seis años. El 30% de los alumnos acceden a este sistema y hay una demanda insatisfecha que no es posible cubrir por falta de fondos prestables.

## Relación con las empresas

Tecsup es la institución educativa que mejores relaciones mantiene con las empresas del país, las mismas que participan en ocho formas o niveles diferentes:

- *Financiamiento*: 175 empresas peruanas han contribuido al financiamiento de la institución y algunas lo siguen haciendo.
- *Directorio*: instancia máxima de la institución en la que participan nueve empresarios de reconocida trayectoria (a ellos se suman el presidente y el director ejecutivo). Los directores ejercen el cargo por tres años; el directorio se renueva cada año por tercios.

- *Comités técnicos especializados:* se organizan por cada departamento académico; en ellos participan empresarios y ejecutivos de las empresas de esa actividad. Por ejemplo, en el caso de los operadores de maquinaria pesada participan ejecutivos de las empresas Ferreyros, Graña y Montero, Cosapi, las más importantes del rubro. Además de los empresarios, forman parte de estos comités el jefe del departamento y dos profesores; se reúnen dos o tres veces al año y tratan los siguientes temas: cursos, contenidos, expertos, eventos, tecnologías nuevas, sueldos.
- *Prácticas preprofesionales:* las empresas del directorio, de los comités técnicos y otras con las que el instituto se vincula proporcionan las prácticas que todos los alumnos deben cumplir. Tecsup consigue las prácticas para todos sus alumnos, tarea nada fácil aun para ellos, principalmente porque la legislación peruana obliga a las compañías a tomar un seguro y a pagar el sueldo mínimo a los practicantes. La legislación los considera empleados de la empresa cuando en realidad no lo son. Tecsup tiene una base de datos de las empresas que regularmente ofrecen prácticas; además las visita para conseguir más prácticas (cuentan con un departamento que se encarga de esta actividad). Las mayores dificultades se presentan con los alumnos de mitad de carrera, pues todavía no saben mucho y no tienen ningún interés para las empresas.
- *Examen de fin de carrera:* se invita a empresarios y ejecutivos de empresas a participar en los jurados y para asesorar a los alumnos en sus tesis.
- *Seguimiento y desarrollo de los egresados:* Tecsup cuenta con una base de datos totalmente actualizada de sus dos mil egresados (dónde trabajan, cuánto ganan, qué hacen). Los egresados participan en algunos comités técnicos y muchas veces solicitan cursos de especialización para sus empresas. Gracias a esta base han podido enterarse de que aproximadamente el 10% de sus alumnos han creado sus propias empresas (Tecsup brinda algunos cursos de gestión, cuya necesidad se ha incrementado recientemente debido a la disminución de la demanda de empleados por parte de las empresas).
- *Cursos de capacitación continua y programas de extensión:* estos cursos son de dos tipos: (i) cerrados, a pedido de las empresas, mediante los cuales se enteran de las demandas y necesidades de éstas; y (ii) abiertos, de alto nivel, para ingenieros y ejecutivos, donde obtienen información de lo que ocurre en las empresas.
- *Servicios a la industria:* Tecsup brinda servicios de consultoría y asesoría a las empresas, así como de investigación aplicada y uso de laboratorios. Este es un vínculo muy vital a nivel de los profesores.

## Relación con el MED

Tecsup no tiene mayores relaciones con el MED, aunque colabora con él cuando lo han citado a reuniones y seminarios. Considera que existe un exceso de normas que le impiden actuar con más libertad; necesita autorización para realizar cambios —aun mínimos— en el currículo. A veces los pedidos de información del MED le quitan mucho tiempo. El MED confunde sus propios IST con los privados.

## Aspectos económicos

Tecsup cubre la totalidad de sus costos operativos con sus ingresos corrientes, pero no puede financiar sus equipos (adquisición y modernización constante), razón por la que recurre a donaciones de empresas privadas del país y a instituciones de cooperación externa.

La inversión total realizada fluctúa entre US\$ 25 a 30 millones; 40% lo cubrió la cooperación internacional y 60% las donaciones de empresas localizadas en el país.

## Resultados

Actualmente, 90,5% de sus egresados se encuentra trabajando, 4,5% estudia y 3% está subempleado. El tiempo promedio para colocarse en las empresas es de tres meses. Tecsup recibe en promedio dos cartas al día de las empresas donde solicitan personal egresado del instituto.

Ocurre con mucha frecuencia que los alumnos se queden trabajando en las empresas donde realizaron sus prácticas preprofesionales.

El seguimiento a sus egresados es tan estrecho que inclusive en algunos casos les aconsejan dejar el trabajo porque ganan muy poco y les ofrecen otras oportunidades.

## Relación con otros centros educativos

Actualmente participan en programas como el Cipcit y el Forte-Pe de la Unión Europea, el Caplab (Programa de Capacitación Laboral) de Cosude (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) y brindan capacitación a IST por cuenta del MED.

Tecsup estaría dispuesto a brindar asesoría e incluso hacerse cargo de algún centro educativo público, siempre y cuando reciban una adecuada retribución por parte del MED.

## Otros

La institución quiere crear un tercer Tecsup, pero les ha sido difícil por las inversiones involucradas y por el limitado número de grandes empresas que pueden cooperar con esta iniciativa.

Opinan que hay más necesidad de formar operarios que técnicos, por lo cual el MED debería apoyar prioritariamente a los CEO.

Otras experiencias interesantes de vinculación con empresas son la de la Facultad de Electrónica de la PUC y Siderperu, que cuenta con su propio CEO.

## ■ JESÚS OBRERO

### Datos de la institución

Nombre: Jesús Obrero  
Dirección: Av. Perú 862, urbanización Huaquillay, km 11, centro del distrito de Comas  
Teléfono / Telefax: 537 3799 / 537 3322

### Historia y antecedentes

Jesús Obrero fue fundado el 17 de noviembre de 1961 por el párroco de la iglesia Nuestra Señora de la Paz de Comas, en un entorno carente de servicios elementales y de aguda pobreza; y comenzó por iniciativa del R.P. Andrés Godin OMI (congregación religiosa de los Misioneros Oblatos de María Inmaculada). Inicialmente ofrecía las especialidades de electricidad, automotores, ebanistería y mecánica general, bajo la forma de una escuela técnica gratuita para los más necesitados.

Al principio la carrera duraba tres años y en 1965 se amplía a un año más de práctica intensiva, con muy buenos resultados. La reforma educativa de 1974 convierte a Jesús Obrero en Cenecape y en 1983 se transforma en Colegio Experimental de Secundaria de Adultos. En 1992 se constituyó en colegio técnico experimental (CTE) de secundaria de menores y CEO.

En sus 38 años de vida institucional Jesús Obrero ha mantenido una estrecha vinculación con la comunidad, la asociación de padres de familia, el MED, los docentes, los empresarios e industriales y los Hermanos de la Caridad y los Padres Oblatos de María Inmaculada.

Actualmente opera como un CTE de variante técnica y a su interior funciona también un CEO. Tiene estatuto y régimen privado.

La organización se ajusta a los dispositivos vigentes que norman la educación secundaria de menores y los CEO. Su estructura orgánica comprende:

- Órgano de asesoría, supervisión y control: Directorio de OMI.
- Órgano de dirección:
  - Director
  - Subdirector de formación general
  - Subdirector de formación técnica
- Órgano consultivo: COCOI
  - Órgano directivo
  - Jefe de talleres
- Órganos de línea
  - Docentes del área técnica
  - Docentes de formación científico-humanística
  - Auxiliares de educación

- Órganos de apoyo
  - Administrador de recursos
  - Secretaría
  - Personal de servicio
  - Bibliotecarios
- Órgano de coordinación y participación
  - Asociación de padres de familia
  - Asociación de ex alumnos (EXAJO)
  - Comités de talleres

No cuenta con un patronato. La entidad promotora son los Misioneros Oblatos de María Inmaculada.

## Infraestructura

Jesús Obrero tiene un único local de 40 aulas en Comas en un terreno de 16 750 m<sup>2</sup>, con un área construida de 7336 m<sup>2</sup>. Por la alta demanda, este año ha empezado un programa de descentralización que comprende tres proyectos de ampliación: al Cono Norte, a Chíncha y a Aucayacu.

La capacidad de atención del CTE (8 a.m. a 3 p.m.) es de 560 alumnos y de 300 alumnos en el CEO (6:30 a 10 p.m.), en diez opciones ocupacionales.

Cuenta con sala de conferencias, sala de audiovisuales y sala de cómputo con equipamiento moderno (40 computadoras personales), el mobiliario escolar necesario pero material didáctico limitado (VHS, retroproyectores, televisor, material bibliográfico).

Asimismo, dispone de una biblioteca con un fondo bibliográfico de 7500 obras, servicio que comprende las consultas técnicas y las consultas generales. También cuenta con un Centro de Información Laboral (oficina en sus locales con base de datos que forma parte de convenio entre el MED-Cotesu-Jesús Obrero) y bolsa de trabajo.

## Personal docente

El CET tiene 41 docentes (31 titulados y 10 sin titular) y el CEO 10 (6 titulados y 4 sin titular). En ambos casos, cerca del 90% es menor de 40 años.

El 100% de los docentes se ocupa del área de su especialización y el 98% realiza actividades académicas o productivas en su giro.

En el CEO la carga de alumnos por profesor es en promedio de 30 y de 14 alumnos por profesor en el CTE.

El MED cubre la planilla de todos los docentes, de acuerdo al convenio establecido, y la educación es gratuita para los alumnos. En Jesús Obrero hay 41 docentes nombrados (7 mujeres) y 10 contratados (2 mujeres).

Existe un programa interno de perfeccionamiento y actualización de docentes en los aspectos técnicos y pedagógicos y actualmente están empezando a trabajar un programa de actualización en gestión empresarial.

Mantiene una política continua de supervisión educativa y también hace encuestas a los alumnos.

## Servicios educativos

El dictado de cursos regulares se realiza en los horarios siguientes: CTE: 8 a.m. a 3 p.m.; CEO: 6:30 a 10 p.m.

Los cursos de extensión se dictan en horarios compatibles con las actividades ocupacionales.

Los cursos que ofrece Jesús Obrero son formativos, de actualización y de perfeccionamiento. Los formativos son los cursos del CTE y los de capacitación los que brinda el CEO y los cursos de extensión.

Los cursos de extensión se dirigen a la comunidad en general y cubren aspectos técnicos, pedagógicos y empresariales.

La duración de los programas es de 42 horas semanales durante cuatro años en el CTE y de 25 horas semanales durante un año en el CEO. Los cursos de extensión duran entre 30 y 120 horas.

Los cursos principales son: electricidad, electrónica, mecánica automotriz, mecánica general, ebanistería, matricería, textil, computación.

En el CTE los cursos regulares se estructuran en un plan de estudios que comprende formación general: 18 horas a la semana (matemática, lenguaje, historia, geografía, religión, psicología, economía

política, biología, química, física, geopolítica, educación cívica, teoría de la ocupación, tecnología, etcétera) y formación técnica: 24 horas a la semana (especialidades de electricidad, automotores, ebanistería, fabricación de muebles, soldadura, matricería, mecánica general, etcétera).

La metodología en todos los casos es presencial, práctica e intensiva.

Los alumnos realizan pasantías en convenio con empresas.

Hay un proceso de selección de alumnos: existe un programa de aprestamiento previo de cuatro semanas de duración, al término del cual se realiza la selección. Reciben alumnos a partir del 2º grado.

Al concluir la secundaria, los jóvenes realizan prácticas en empresas o industrias.

## **Alumnos**

El CTE cuenta con 560 alumnos y el CEO con 300. La edad promedio de los estudiantes es de 14 a 18 años en el CTE y 18 a más años en el CEO.

En su gran mayoría, los alumnos provienen del nivel socioeconómico D.

Entre el 90 y 95% de los estudiantes concluyen sus estudios. Cuando el servicio militar era obligatorio hubo algunos que no culminaron su educación. Aquellos que no concluyen es por causas de fuerza mayor.

Los egresados del CTE reciben certificados de técnico con mención en su especialidad y los egresados del CEO reciben certificado de capacitación.

## **Relación con las empresas**

Jesús Obrero tiene convenios con las empresas Volvo, Daewoo, BMW, entre otras. No cuenta con un comité consultivo. Actualmente está en proceso de formar un comité técnico asesor de gestión.

Los alumnos realizan prácticas en las empresas durante 3 a 6 meses.

Los profesores no tienen relación con las empresas, excepto la que surge de su dedicación profesional.

Durante 1999 han empezado un trabajo de acercamiento a los empresarios para conocer en detalle sus requerimientos de capacitación.

A fin de conocer las tendencias tecnológicas y empresariales actuales, visitan a las empresas y mantienen una comunicación permanente con los empresarios.

## **Aspectos económicos**

La institución no cobra pensión alguna. Los alumnos sólo pagan la matrícula y la Apafa contribuye económicamente para el mantenimiento de las máquinas.

No tiene sistema de becas ni de pago escalonado. Recibe subsidio del MED mediante el pago total de las planillas de los docentes.

Los activos de la entidad son privados (de la congregación en convenio exclusivo con Jesús Obrero).

Las empresas pagan cuando reciben cursos de extensión.

La institución ha recibido apoyo de empresas y entidades públicas nacionales así como del extranjero. Actualmente es beneficiaria de un programa de donación de máquinas de Cosude, y la empresa Ferreyros la apoya con máquinas de matricería.

El peso de cada una de las fuentes de financiamiento es el siguiente:

- Programa de autogeneración de recursos (servicios, producción, cursos de capacitación): 60%
- Aportes de la Apafa: 20%
- Aportes del MED y la cooperación técnica: 20%

## **Resultados**

La demanda de ingreso ha ido incrementándose en forma progresiva. Debido a esta presión se ha establecido el plan de descentralización y ampliación a otros tres centros.

El 60% de los alumnos egresados consigue trabajo y el 40% restante continúa estudiando (en Senati, UNI, etcétera) o genera su propio empleo. Este último aspecto se está reforzando en vista de la actual coyuntura económica de desempleo.

Jesús Obrero pone a disposición de sus alumnos los servicios de la bolsa de trabajo y del centro de información laboral.

Existe una activa asociación de alumnos egresados (EXAJO), la cual se encarga de dirigir el servicio de la bolsa de trabajo y la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jesús Obrero", hoy de gran envergadura.

## Otros

La institución desearía establecer un programa dual como el que desarrolla el Senati.

Los centros educativos que considera mejores son el Colegio Presentación de María y Fe y Alegría por su organización, conducción, visión social y formación integral.

## ■ IST ALEXANDER VON HUMBOLDT

### Datos de la institución y del entrevistado

Nombre: Instituto Superior Alexander von Humboldt  
Dirección: Av. Benavides 3572, Surco  
Teléfonos / Fax: 448 0028, 448 7000 / 449 4155

### Historia y antecedentes

En el año 1983 se creó el IST Middendorff, que más adelante cambió de denominación por Alexander von Humboldt y se asoció al sistema alemán de educación encabezado por el colegio del mismo nombre. Cuenta con el apoyo decidido de la Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana, que asegura la participación de sus empresas asociadas en las prácticas y contratación de sus egresados.

Ha sido reconocido como "Escuela profesional alemana en el extranjero" por la conferencia de los Ministros Culturales de la República Federal de Alemania, y es el tercer instituto a nivel mundial en utilizar ese título.

El instituto se considera heredero del sistema alemán de "educación dual", creado y perfeccionado en Alemania por más de ochocientos años. Su forma actual la obtuvo después de la segunda guerra mundial.

Los objetivos de la capacitación son mejorar la movilidad de los empleados y hacer posible su desempeño eficiente en cualquier empresa.

### Infraestructura

El IST Alexander von Humboldt tiene local propio, con aulas e instalaciones administrativas adecuadas y modernas; cuenta con laboratorio de computación y modernos equipos de audio y video.

### Personal docente

Su plana docente consta de 10 profesores a tiempo completo, 2 de ellos de nacionalidad alemana. Todos son titulados y han pasado por un examen elaborado en Alemania.

### Servicios educativos

El IST Alexander von Humboldt ofrece tres carreras de dos años de duración: técnico trilingüe en gestión empresarial, técnico bilingüe de negocios en comercio y producción, técnico bilingüe de negocios en comercio internacional

De hecho es el instituto que más estrictamente aplica el sistema dual alemán, pues no crea más vacantes si no puede asegurar que sus alumnos vayan a una empresa a practicar durante los dos años que dura la carrera. Uno de los requisitos para ingresar, aparte del certificado de secundaria y del idioma alemán, es un contrato de práctica con una empresa vinculada a la Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana.

Los cursos que se imparten en el instituto son los mismos que se ofrecen en Alemania y los exámenes provienen de ese país.

En opinión de este IST, las prácticas deben realizarse en una misma empresa pues el alumno puede rotar por diversos puestos en forma programada y así realizar un entrenamiento completo.

## **Alumnos**

Cuenta con 60 alumnos en dos turnos, la mayoría matriculados en la carrera de comercio internacional.

## **Relación con las empresas**

Sus relaciones con las empresas alemanas y peruanas (representantes de firmas alemanas) asociadas a la Cámara de Comercio Peruano-Alemana, son magníficas. El instituto pone a disposición de los futuros alumnos las plazas que las empresas de la Cámara les ofrecen todos los años, y los alumnos escogen a qué empresa ir. Las empresas son las que aceptan a los alumnos y firman un convenio de formación preprofesional. Los alumnos que no consiguen estos convenios no pueden ingresar al instituto.

## **Relación con el MED**

El IST no tiene mayores relaciones con el MED, aunque ha contribuido con éste en la elaboración de los catálogos de profesiones técnicas hechos por la DINESST con el apoyo de la cooperación española.

Para este IST la principal responsabilidad del gobierno es asegurar la calidad de la educación y también estudiar cuáles serán las carreras y conocimientos del futuro, es decir, las actividades con mayor potencial de desarrollo para que los institutos puedan planificar mejor sus ofertas educativas.

## **Aspectos económicos**

La principal fuente de ingresos del IST Alexander von Humboldt es el cobro de pensiones a los alumnos, cuyo monto cubre todos los gastos corrientes. La pensión alcanza los US\$ 290 mensuales: la empresa con la que se ha firmado el convenio paga el 50% y el otro 50% corre por cuenta de la familia del alumno. Entre un 15 a 20% de alumnos gozan de beca.

Aparte de la mitad de la pensión, las empresas le pagan al alumno un promedio de S/. 350 al mes durante los dos años que dura la carrera. En otras palabras: un practicante del instituto le cuesta a la empresa la suma aproximada de US\$ 250 mensuales.

Las inversiones en equipos e infraestructura son cubiertas con donaciones de las empresas y de la cooperación alemana.

## **Resultados**

En catorce años de actividad han egresado unos 500 alumnos del instituto, de los cuales 300 se encuentran en el país. El 97% de los que permanecen en el Perú tienen trabajo estable, muchos en las mismas empresas donde realizaron sus prácticas. El promedio de ingresos mensuales de sus egresados con trabajo es de US\$ 930 al mes.

## **Otros**

El instituto brinda el servicio de bolsa de trabajo para sus alumnos, quienes además tienen acceso a la bolsa de trabajo de la Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana, a la que acude una gran cantidad de empresas líderes del país.

Otros centros de excelencia en materia tecnológica son el Senati y Tecsup.

## **■ INSTITUTO DE FORMACIÓN BANCARIA**

### **Datos de la institución**

Nombre: Instituto de Formación Bancaria (IFB)  
Dirección: Calle Uno Oeste N° 39, urbanización Córpac, San Isidro  
Teléfonos / Fax: 225 4081, 225 5208 / 225 1414

## Historia y antecedentes

El Instituto de Formación Bancaria es un IST privado con valor oficial que surge de la inquietud del comité de recursos humanos, de la gerencia y de los directivos de la Asociación de Bancos (Asbanc) por mejorar la capacitación bancaria, a partir del reconocimiento de que el factor humano es un activo estratégico de sus instituciones y sobre la base de un diagnóstico que señalaba que la capacitación bancaria era deficiente y cara.

El 24 de agosto de 1995, la Asbanc resuelve constituir el IFB con el objetivo de convertirlo en la institución líder en formación y especialización de recursos humanos para el sector de banca y finanzas. En marzo de 1996 se firma un convenio entre la Unión Europea, el Ministerio de Industrias, el IFB y la Asbanc para financiar cursos que desarrollen la cultura bancaria a nivel de PYME. En diciembre de 1997 el MED autoriza al IFB a otorgar título profesional a nombre de la nación, convirtiéndose en un IST privado. En marzo de 1998 suscribe un convenio con el BID, que consolida a la institución, y en mayo del mismo año se inicia el Programa Técnico "Administración bancaria". Simultáneamente, la American Bankers Association cede mediante convenio un simulador bancario, *software* de última generación que contribuye a la preparación de estudiantes (y banqueros) en la toma de decisiones rápidas y eficientes. En julio se firma un contrato de asistencia técnica con el Consorcio Kinzai-Sumitomo de Japón y en diciembre de 1998 se realiza la convocatoria a profesionales de la banca para el Programa de Diplomado Internacional en Banca (DIB).

El IFB es promovido por la asamblea general de asociados del IFB, cuyos miembros son el presidente, el past presidente, el gerente general y el presidente del Comité de recursos humanos de Asbanc. Cuenta con un consejo directivo presidido por el gerente general de Asbanc e integrado por representantes de esa institución y un consejo académico que tiene carácter consultivo. El director ejecutivo (miembro del consejo directivo) tiene a su cargo las áreas académica y financiero-administrativa del IFB.

## Infraestructura

El IFB posee un edificio nuevo de cuatro pisos, construido sobre un área de 1300 m<sup>2</sup>, con aproximadamente 1000 m<sup>2</sup> destinados a aulas. Dispone de 20 computadoras, 4 proyectores multimedia, 4 retroproyectores y todo el equipo moderno necesario para el buen desarrollo de las clases. Tiene acceso al centro de documentación y biblioteca de Asbanc y próximamente contará con cabinas conectadas a internet.

## Personal docente

Sus profesores son profesionales especializados, 75% de los cuales laboran en bancos. El Programa Regular cuenta con 23 docentes, los de Especialización son 35 y 76 se dedican al programa de Diplomados en Banca.

Son contratados de acuerdo a ley y constantemente actualizados por especialistas nacionales o extranjeros, por lo general en sus propios bancos. La evaluación de los docentes es permanente y los alumnos participan mediante encuestas aplicadas en cada curso.

## Productos educativos

- *Programa regular*: Tiene una duración de tres años, divididos en seis ciclos. Al culminar el programa se obtiene el título de Profesional técnico en administración bancaria, con la posibilidad de obtener mención en negocios bancarios, banca internacional o mercado de capitales. Se dicta en dos turnos y para ingresar se requiere haber finalizado la secundaria y aprobar una entrevista donde se evalúan los conocimientos generales y aptitudes personales.
- *Cursos de especialización*: Dirigidos principalmente al personal técnico y de apoyo, así como a operadores de valores, seguros, fondos de garantía, EDPYME, cajas municipales y rurales, fondos mutuos, clasificadores de riesgo, ONG y otras entidades relacionadas con el sistema financiero. Su duración es variable (entre 9 y 48 horas) y se programan de acuerdo a las necesidades de estos sectores. Durante 1998 se dictaron treinta cursos diferentes.
- *Diplomado internacional en banca (DIB)*: Propuesta educativa de posgrado que incorpora y sistematiza conocimientos en áreas como derecho bancario y bursátil, gestión crediticia, contabilidad y auditoría, y riesgo de mercado con el objetivo de elevar las competencias de los niveles gerenciales

de la banca, crear condiciones para facilitar la integración de los DIB con maestrías otorgadas por universidades de prestigio internacional, etcétera. Tiene una duración de un año y dos meses.

- *Difusión de la cultura bancaria*: El desconocimiento del sector bancario facilita la existencia del crédito informal usurero, cuyo impacto negativo es notorio en las PYME (muchas colapsan o pierden su patrimonio). Se está trabajando para que las autoridades educativas incorporen en el más corto plazo el conocimiento bancario al currículo escolar y vienen produciéndose historietas y vídeos explicativos sobre temas elementales vinculados al sistema financiero. Asimismo, se llevan a cabo concursos a nivel universitario o laboral y los estudiantes del IFB informan al público y a los empresarios PYME sobre las características y beneficios de trabajar con los bancos.
- También dicta cursos *in house* a solicitud de las empresas.

Para la determinación del contenido de los cursos, el IFB y sus docentes trabajan en forma permanente con los 24 Comités de Asbanc y los proveedores internacionales de tecnología bancaria de última generación, a fin de asegurar el flujo permanente de conceptos bancarios modernos y la adopción de procesos innovadores. En lo que respecta a los cursos de especialización, se sigue el pulso de las necesidades que surgen tanto por la aparición de nuevas normas legales como de investigaciones propias, por demandas de bancos o por propuestas de entidades líderes en capacitación.

## Metodología

En la actualidad todos los cursos son presenciales, pero se están preparando tres tipos de cursos a distancia: (i) enseñanza típica con el monitoreo de textos, (ii) cursos por vídeo, y (iii) "Empaquetados electrónicos", considerando que casi todo el personal bancario cuenta con una computadora personal.

Todos los alumnos practican en bancos y realizan investigaciones y se les brindan facilidades por proceder del IFB.

## Alumnos

En 1999 el Programa regular contaba con 101 alumnos (aún no había terminado la primera promoción), con edades entre 18 y 30 años, provenientes de los sectores socioeconómicos B y C. A los Cursos de especialización asistían 250 alumnos (promedio mensual), con predominancia del sector socioeconómico B. En el Programa regular y en DIB se lleva a cabo un proceso de selección, no así en los Cursos de especialización.

El Programa regular otorga certificados de Técnico en administración bancaria con valor oficial, y en los otros cursos se entregan certificados del IFB y Asbanc.

Durante el primer año se ha registrado entre un 8 y 10% de deserción.

## Relación con las empresas

La relación con los bancos asociados a Asbanc y con las instituciones financieras privadas y públicas es permanente. También los convenios con la Unión Europea, el BID e instituciones especializadas como la American Bankers Association, Kinzai, Sumimoto Corporation, etcétera.

La fuerza de la institución está en su relación con el gremio bancario. En ese sentido, las coordinaciones y reuniones relacionadas con el contenido de los cursos son parte de la cotidianidad.

Son tres las fuentes que se toman en cuenta para conocer las tendencias tecnológicas y empresariales: (i) los bancos, (ii) los grandes proveedores de tecnología bancaria y financiera y (iii) los contactos de profesores y lo expresado por los trabajadores bancarios a través de encuestas.

Existe un comité académico que funciona como organismo consultivo.

## Relación con el MED

En opinión del IFB, el MED tiene una política burocrática que atenta contra la calidad de la educación, los costos del instituto y de los alumnos. Todavía se encuentran inmersos en un largo proceso de trámites para aprobar su programa regular, hecho que los mantiene como proyecto piloto. Piensan que existe excesiva intromisión en el manejo curricular, así como parametrage y rigidez en el área técnica, y que no se considera el grado de flexibilidad que debe tener el currículum, especialmente en esta época. El IFB brinda información vinculada a su actividad que estiman puede ser de mucha utilidad, pero no se crea una correa de transmisión de experiencias.

Aunque el IFB recibe cierto apoyo de la DINESST, tiene dificultades con la Dirección de Educación de Lima. Sugiere un cambio en los sistemas operativos que ocasionan una relación absurdamente burocrática y llena de prejuicios con el sector privado, así como el establecimiento de un vínculo eficiente de los sectores productivos y de servicios con el área de educación técnica para mejorar y mantener actualizado ese nivel educativo.

### **Aspectos económicos**

Cada alumno paga S/. 400 mensuales en el Programa Regular. Los costos de los cursos de especialización varían de acuerdo a las horas y el Programa de diplomado internacional en banca cuesta US\$ 1500 por certificación (cuatro certificaciones). El pago a los docentes y la compra de equipos corre por cuenta del IFB. Actualmente funcionan con un financiamiento del BID de US\$ 1 300 000 y US\$ 700 000 aportados por Asbanc. Ahora que la construcción y equipamiento principal de su local ha terminado (1999), esperan poder autosostenerse a mediados del año 2000.

### **Resultados**

El IFB se considera un centro líder en capacitación vinculada al sector bancario y financiero, tanto para el personal de todos los niveles que labora en el sector como para jóvenes que quieren vincularse al mismo. A fines de 1998 la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) encargó a Asbanc-IFB el liderazgo de un programa de desarrollo de capacitación bancaria para toda la región, lo que demuestra el reconocimiento internacional a un modelo de desarrollo educacional a nivel gremial. Este hecho se confirma con la elección, en junio de 1999, del director de IFB como presidente del Área de Desarrollo de Recursos Humanos de Felaban. Como aún no ha egresado la primera promoción del Programa regular, no existen estadísticas relacionadas a la consecución de trabajo en el sector, aunque se están estudiando mecanismos de ubicación de los alumnos en los bancos. Se encuentra en la fase de "informatización" un servicio de selección bancaria para incorporar personal idóneo en los bancos. De igual manera, se está trabajando con la Asamblea de Rectores un sistema de reconocimiento de antecedentes académicos para evitar y combatir los títulos falsos. Todo esto está destinado a desarrollar la seguridad bancaria interna, así como a formar a sus alumnos para que respondan a los requerimientos de las empresas bancarias y financieras.

### **Otros**

El IFB menciona a la Universidad e Instituto San Ignacio de Loyola como otras experiencias de vinculación entre empresas e instituciones educativas.

## **■ CEO Nova**

### **Datos de la institución**

Nombre: CEO Nova  
Dirección: Av. Salaverry 1041, Jesús María  
Telefax: 265 6670

### **Historia y antecedentes**

El CEO surge en 1993 por iniciativa del presidente del directorio de Nova frente a la necesidad de capacitar personal para el manejo de la maquinaria y equipos fabricados por la empresa. No sólo se consideraba necesario vender sino también la operación adecuada de las máquinas para que tuvieran un rendimiento óptimo. Además de la compra de maquinaria, los clientes solicitaban personal especializado en panadería y pastelería. En marzo de 1995 es reconocido oficialmente por el MED como un CEO privado. La dirección tiene a su cargo el área administrativa (tres personas) y el área académica (nueve instructores). Trabajan en coordinación directa y bajo la supervisión de la gerencia general de Nova.

## **Infraestructura**

El CEO Nova tiene un local en Lima y otro en Chiclayo. En Lima ocupa parte de las oficinas administrativas de Nova y se divide en cuatro aulas donde está instalada la maquinaria de panificación y el equipo necesario para el dictado de cursos. Asimismo, cuentan con una biblioteca y facilidades para que los alumnos practiquen en las máquinas.

## **Personal docente**

Los instructores del CEO Nova son 9, de los cuales 4 son permanentes y pertenecen a la planilla de trabajadores de Nova y 3 participan por horas, con grupos de 15 a 18 alumnos por curso. Reciben un entrenamiento de por lo menos quince días al año en la empresa o fuera de ella, en muchos casos en el extranjero (EE.UU., Bélgica, Alemania, Francia, España, Colombia). La dirección del CEO y la gerencia realizan una evaluación permanente de los profesores y también se considera la opinión de los alumnos mediante encuestas.

## **Productos educativos**

En el CEO se dictan dos cursos de carácter formativo: (i) de panadería y pastelería, con una duración de seis meses y se egresa con título de técnico, y (ii) de pastelería avanzada, con una duración de cinco meses. Los participantes egresan con conocimientos sobre el manejo y mantenimiento de máquinas y dominio de las técnicas de panificación.

El CEO también brinda cursos y seminarios cortos de perfeccionamiento y especialización con una duración que varía entre 5 y 20 horas, sea por propia iniciativa como a solicitud de las empresas. Los cursos son teórico-prácticos, presenciales y con activa participación de los alumnos. El único requisito para la matrícula es el certificado de salud.

Los alumnos realizan prácticas de veinte días en las empresas que lo solicitan (Wong, Santa Isabel, pastelerías grandes, Minca, etcétera). El CEO maneja una bolsa de trabajo que no llega a cubrir, pues hay más demanda de técnicos de los que puede proporcionar. El 100% de los alumnos son ubicados en centros de trabajo.

Siempre en coordinación con la gerencia de Nova, se organiza la capacitación de los trabajadores de la empresa en lo relacionado al manejo de maquinarias y equipos y el uso de los insumos.

## **Alumnos**

Los alumnos de los cursos formativos son entre 30 y 36, divididos en dos turnos. Sus edades varían entre 14 y 60 años y provienen principalmente del sector C. También asisten personas que buscan asesoría y capacitación para poner sus propias panaderías. Los certificados que reciben al terminar sus estudios son visados por el MED y Nova entrega sus propios certificados. Existe una deserción de 15 a 20%.

## **Relación con las empresas**

Existen convenios de capacitación con el Mitinci (para orientar la constitución de PYME), con ESAN y vinculación permanente con aproximadamente veinticinco empresas de panadería donde los alumnos realizan sus prácticas de seis horas diarias durante veinte días, con pago de refrigerio y movilidad. La dirección del CEO, los instructores y la gerencia de la empresa realizan reuniones para determinar el contenido de los cursos, en las que consideran las innovaciones tecnológicas y modifican, de ser necesario, las técnicas y procedimientos pedagógicos. Estiman estar al día en el conocimiento de la tecnología y sus tendencias tanto por los viajes que realiza su personal al extranjero, como por las visitas que reciben de especialistas de España y Bélgica principalmente.

## **Relación con el MED**

Por tratarse de un CEO reconocido oficialmente, mantiene una relación formal con el MED, pero considera que debería haber un vínculo más estrecho con los sectores productivos para que sus propuestas educativas se vinculen a la realidad y tengan mayor dinamismo. Han alcanzado propuestas al MED, pero no se establece una relación fluida. Existe mucha burocracia.

## Aspectos económicos

El CEO cobra S/. 150 mensuales por los cursos formativos, que incluyen los insumos con que se trabaja, las separatas y el material educativo en general, lo que no da un margen de ganancia, situación que se compensa en algo con los seminarios. La dirección evalúa la posibilidad de otorgar becas. El CEO paga a los profesores (la calificación y entrenamiento en otras empresas o en el extranjero corre por cuenta de Nova) y compra los equipos. Existen empresas que pagan por el dictado de cursos, por ejemplo diversas ONG, Pronaa, ESAN-BID (Proyecto de Reconversión Laboral), universidades, Cosude-Caplab, etcétera. El CEO se autosostiene casi en un 100%.

## Resultados

La gran demanda de técnicos del CEO de parte de las empresas demuestra el elevado nivel de calificación de sus egresados. Las empresas solicitan personal y el CEO les brinda el servicio a través de la bolsa de trabajo, sin costo alguno para el cliente y el alumno. La demanda no se logra cubrir, y las solicitudes por los servicios de los técnicos se presentan antes de que éstos hayan finalizado sus estudios. Por lo general, los integrantes de cada promoción empiezan a establecer sus vínculos de trabajo a través de las prácticas.

## Otros

En el ámbito de la industria alimentaria se considera que la empresa Nova y el CEO Nova constituye la mejor vinculación entre el sector productivo y el sector educativo en sus diferentes niveles. Al respecto, vienen de Senati a practicar o especializarse, también de la especialidad de industria alimentaria de las universidades (futuros ingenieros), etcétera, pues la empresa garantiza una permanente actualización. El CEO Nova menciona a los CEO Promae-Magdalena y Presentación de María (Comas) como experiencias importantes.

## Apreciaciones

El CEO Nova fue creado por la empresa Nova con la finalidad de capacitar a jóvenes en el manejo de los equipos que fabrica y, ante las características de esta actividad, de especializarlos en panificación y pastelería. Como la empresa señala, se trata de una capacitación "hacia afuera": los capacitadores son parte del personal de la empresa y a la vez que preparan gente nueva en esta actividad sirven a sus clientes (grandes y pequeños) pues cubren sus necesidades de personal y capacitan al que ya tienen. Asimismo, en coordinación con la empresa, brindan servicio a la comunidad sin costo alguno, a la par que promocionan los equipos de la empresa.

## ■ INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DEL NORTE

### Datos de la institución

Nombre: Instituto Superior Tecnológico del Norte  
Dirección: Borgoño 361, Trujillo  
Teléfonos / Fax: (044) 26 0056, (044) 25 7562 / (044) 23 2570

### Historia y antecedentes

El Instituto Superior Tecnológico del Norte se constituyó en 1984 por iniciativa de su actual dueño y promotor, Daniel Rodríguez Risco. Su idea era crear una entidad ágil y moderna que brindase educación personalizada, atención integral a sus alumnos y una buena formación técnica unida al desarrollo de valores personales y, a la vez, que fuera manejada con seriedad y profesionalismo. Este instituto funciona con el régimen legal de los institutos superiores tecnológicos privados, con reconocimiento oficial. No tiene patronato ni organismo consultivo. Su estructura organizativa consta de un directorio, gerencia, dirección académica, jefatura de admisión, área docente y área financiera. El mismo promotor fundó la

Universidad Privada del Norte. El IST está muy ligado a esta última y tienen organismos comunes de gestión como la gerencia y el área administrativa.

### **Infraestructura**

El IST del Norte cuenta con dos locales ubicados en la misma calle: un edificio de cuatro pisos construido sobre un área de 800 m<sup>2</sup> y otro de dos pisos sobre un área de aproximadamente 600 m<sup>2</sup>. Cuenta con 24 aulas con capacidad para 30 a 40 alumnos cada una. Está equipado con retroproyector, *data-show*, computadoras, internet para todos los alumnos con servicio las 24 horas del día y una biblioteca que comparte con la universidad.

### **Personal docente**

El instituto dispone de una plana docente de 57 profesores, todos profesionales, algunos de ellos con estudios de posgrado. Cada uno tiene una carga de aproximadamente 30 alumnos. Sólo una pequeña parte está contratada a tiempo completo y la gran mayoría trabaja en empresas y dictan cursos por horas, lo que les permite una relación permanente y actualizada con las empresas para su propio beneficio, del IST y los alumnos. Los profesores reciben entrenamiento en el área pedagógica e informática, y tienen un proceso de evaluación permanente en el que también participan los alumnos mediante encuestas.

### **Servicios educativos**

La institución ofrece cuatro carreras técnicas —contabilidad, computación, ciencias publicitarias, administración— con una duración de tres años cada una, organizadas en seis ciclos. También tiene una Escuela de secretariado, con un programa de un año.

Además, permanentemente organiza seminarios, algunos por propia iniciativa y otros por encargo de las empresas.

El currículo busca cubrir las necesidades del mercado de acuerdo a las características de cada sector, razón por la que continuamente adecuan los perfiles profesionales. Asimismo, revisan y actualizan los contenidos de sus cursos para lo que auscultan la demanda de las empresas. El MED tiene un currículo básico totalmente desactualizado y el IST está anunciando la elaboración de una nueva propuesta, pero aún no la han presentado.

Su metodología tiene las características siguientes: es presencial; las clases son teórico-prácticas (4 horas de teoría, 4 de laboratorio); cada curso incluye como parte de su programación la invitación a ponentes especialistas; realizan tres niveles de prácticas: básica, durante los tres primeros ciclos; intermedia y final, cuyo producto es la elaboración de un informe previo a la graduación.

El IST consigue todas las prácticas a sus alumnos y cuenta con un cronograma de visitas a las empresas.

### **Alumnos**

Los alumnos matriculados en las carreras técnicas ascienden a 900: 46% estudia computación, 30% administración y el 24% restante se divide entre ciencias publicitarias y contabilidad. La edad promedio de los estudiantes varía entre los 16 y 21 años y proceden de los sectores socioeconómicos B y C, con predominancia del C. La edad y procedencia de los asistentes a los cursos de extensión o los seminarios es más diversa.

Los estudiantes de carreras pasan por un proceso de admisión que tiene dos modalidades: entrevista para los que trabajan y examen para los demás, excepto los que han tenido un promedio alto de calificaciones en el colegio. El IST otorga el título de Técnico en la carrera de administración, computación, contabilidad o ciencias publicitarias respectivamente. El promedio de deserción de estudiantes por ciclo es de 12%.

### **Relación con las empresas**

La relación del IST con las empresas y gremios es fluida, sea por convenios formales o acuerdos (Backus, Kola Real, Coca Cola, Cámara de Comercio). La Cámara de Comercio se encuentra elaborando un catastro informático de la ciudad de Trujillo y los alumnos de la carrera de computación se encargan de

levantar la información (estado de tecnología, internet, inversiones en el área informática, etcétera). Los alumnos de la carrera de administración también trabajan con las PYME.

La Embajada Británica, mediante convenio, otorga becas a los alumnos para estudiar inglés en la Ventana Británica, centro cultural promovido por esa delegación, y subvenciona el curso de inglés que es opcional en el instituto. El IST también ha firmado un convenio con las universidades privadas de Trujillo para que sus alumnos sean exonerados del examen de ingreso y puedan continuar estudios universitarios, lo que ocurre en un 40% de los casos. La gran mayoría trabaja y estudia.

Las prácticas de los alumnos en las empresas duran tres meses y medio. Los profesores que trabajan en empresas facilitan tanto la práctica como la consecución de trabajo para los alumnos. De igual manera, los docentes facilitan las reuniones con representantes de diversas áreas de sus empresas para determinar el contenido de los cursos. Otras formas de recoger información sobre las nuevas tendencias es a través de internet y por estudios de la región, lo que ha planteado la posibilidad de nuevas variantes en las carreras técnicas.

## **Relación con el MED**

A pesar de que el IST no recibe ningún apoyo del MED y mantiene su autonomía, formalmente debe adecuarse al currículo oficial ya que existen trabas burocráticas y normas que limitan la innovación curricular. Por ejemplo, hay cursos cuyo contenido e incluso denominación son obsoletos, sin embargo, aunque el IST desarrolle otro plan, oficialmente deben figurar en el programa de estudios del centro. Piensan que el MED debería actuar con mayor flexibilidad y permitir el libre desarrollo de las iniciativas educativas y establecer niveles de coordinación, orientación y apoyo conjunto. Del mismo modo como el IST acerca al MED propuestas e iniciativas basadas en su relación con la demanda educativa de las empresas (aunque no son atendidas), el MED debería proporcionar capacitación pedagógica y orientaciones didácticas.

## **Aspectos económicos**

La pensión mensual es de S/. 215, no tiene escalas para el pago pero sí otorga becas, medias becas y cuartos de becas a sus trabajadores. No recibe subsidio del gobierno. El IST paga a sus profesores, compra sus equipos y siempre busca establecer convenios con organismos internacionales que les faciliten su actualización tecnológica y académica. Las empresas contratan al IST para que les organice cursos y seminarios (Backus, Telefónica, entre otras) de acuerdo a sus necesidades o alquilan el local para desarrollar actividades diseñadas por ellos.

## **Resultados**

El IST está creciendo, proyecta una imagen de seriedad y eficiencia y las empresas confían en la calidad de sus egresados. El 100% de los alumnos de la carrera de contabilidad y de la Escuela de secretarías tienen un puesto esperando al finalizar su carrera. A pesar del desempleo existente, 80% de estudiantes de las demás carreras consiguen trabajo en forma inmediata. El IST promueve el empleo mediante el departamento de Servicio de Oportunidad de Empleo (SOE), especie de bolsa de trabajo, y a veces compete con la universidad para ocupar los puestos de trabajo.

## **Otros**

Los miembros entrevistados del instituto mencionan a la Universidad Nacional de Trujillo como una experiencia interesante de vinculación con el sector productivo y piensan que el IST del Norte es el mejor en el medio porque combina calidad educativa con formación humana.

El instituto cuenta con un departamento de servicios con un psicólogo y una asistente social. Muchos padres de familia están en contacto con ellos.

## **Apreciaciones**

Un elevado porcentaje (40%) de egresados del IST continúa sus estudios en la universidad y la gran mayoría trabaja a la vez, lo que indicaría que los estudios técnicos son una forma de solventar los estu-

dios universitarios. Si bien se trata de carreras técnicas, pueden considerarse tradicionales en el ámbito de la educación superior, razón por la que los estudiantes buscan un reconocimiento mayor a nivel profesional. En todo caso, su nivel tiene un claro reconocimiento de parte de las empresas y el sector educativo.

## ■ PIRKA

### Datos de la institución

Nombre: Pirka  
Dirección: Domingo Ponte 857, Magdalena del Mar, Lima  
Teléfonos / Fax: 261 7711, 261 7712 / 463 0873

### Historia y antecedentes

Pirka nace como una estrategia del Programa MSP del convenio Adex-AID, destinado a la promoción de la pequeña empresa peruana. En los últimos cinco años el convenio formó consultores especializados en confecciones. En 1997 dicho convenio decidió crear una organización no gubernamental o asociación civil sin fines de lucro con el objetivo de generar una estructura que hiciera viable la reproducción de los servicios a los confeccionistas de manera autosostenida. En ese momento se constituyó Pirka, trasladándosele parte del financiamiento del convenio además de exigirle llegar al autosostenimiento total a fines del año 2000. Pirka se convirtió en contraparte del convenio Adex-AID. Su objetivo era incrementar las ventas de la microempresa y aumentar el empleo.

Pirka cuenta con un comité directivo y presenta informes acerca de sus avances a AID y a Adex.

### Infraestructura

El local de Pirka es una casa de dos pisos; en el primero se encuentran los servicios destinados a la promoción de la pequeña empresa y en el segundo las oficinas administrativas. En estos momentos (1999) están abriendo un local en la zona de Gamarra. El local de Magdalena cuenta con una sala de corte, un taller con 14 máquinas de coser y una sala de patronaje computarizado además de una biblioteca de modas. También posee TV, VHS, proyector y demás instrumentos necesarios para desarrollar los métodos pedagógicos modernos.

### Personal docente

Los profesores del área de capacitación son 10 profesionales, 5 de ellos ingenieros industriales. Todos forman parte de la plana mayor de consultores de Pirka que brinda asistencia técnica directa a las empresas y, por tanto, están actualizados en sus demandas y necesidades.

### Servicios educativos

- Pirka brinda asistencia integral a la pequeña empresa confeccionista. Ésta incluye asistencia técnica en planta, calificación a la gerencia y cursos de capacitación y seminarios de actualización. En cuanto a los cursos de capacitación, Pirka tiene como opción capacitar a capacitadores, aunque también organiza cursos directos para los interesados. Su ideal es que estos cursos se dicten en los CEO con el fin de abaratar costos.
- Su producto estrella es el Sico (sistema de calificación de operarios de costura). Con este producto garantizan el dominio de parte de los alumnos de las operaciones básicas de confección, especializándolos en lo que una fábrica demanda. Su público son los jóvenes que quieren incorporarse al mercado laboral de manera rápida. En 20 días con 6 horas de clase diarias un joven está perfectamente calificado para enfrentar con éxito el mercado laboral.
- Cursos a instructores. Tienen una duración de 140 horas y están destinados a calificar a futuros profesores de CEO en la metodología Sico. El proceso de selección de los instructores es riguroso: de 100 postulantes actualmente están trabajando con 24 porque el grupo máximo que atienden es de 12 alumnos. La idea es que sea en los CEO donde se brinde la calificación de operarios en 120

horas. Con tal propósito han puesto en marcha un programa de supervisión y monitoreo. Al momento de realizar este trabajo ya habían calificado a 60 instructores.

- Capacitación en patronaje. Programa de tres niveles dirigido a instructores y jefes de taller o encargados del patronaje en las empresas. Sólo se desarrolla con los jóvenes más avanzados que han cumplido con los objetivos del nivel anterior. Estos cursos duran 140 horas.
- Capacitación en planta (asistencia técnica). Los ingenieros de Pirka reorganizan los talleres, distribuyen las máquinas y califican a los operarios en sistemas de producción más eficientes.
- Seminarios. Los seminarios de mayor demanda son los de tendencia de la moda.
- También desarrolla cursos tales como tendencias y técnicas de bordado, métodos de producción, costos, líneas modulares, entre otros, de acuerdo a la demanda del mercado y los requerimientos de alguna institución.

## **Alumnos**

Pirka tiene dos tipos de alumnos: los instructores y los jóvenes operarios. La institución tiende a especializarse en una capacitación de segundo piso, es decir, a ser capacitadora de capacitadores.

Los miembros de Pirka opinan que a los docentes les tiene que enseñar un profesional y no un técnico y a los jóvenes operarios sí les puede enseñar un técnico adecuadamente calificado.

El sistema de enseñanza tiene que ser aplicado a un máximo de 12 personas por vez en un espacio que reproduzca un taller.

Pirka plantea una rigurosa selección de quienes se inscriben en los cursos. Primero evalúa si es que realmente tienen intención de trabajar en la actividad en la que se están preparando y recomienda que los CEO realicen una buena preselección de los jóvenes que van a trabajar.

Pirka evalúa incluso a las profesoras que enseña y desarrolla cursos más largos para grupos con menores destrezas.

El nivel socioeconómico de los jóvenes que estudian para operarios de costura corresponde al segmento medio bajo y bajo. Un operario de costura gana entre S/. 100 y S/. 140 semanales. La inversión en una capacitación de este tipo se recupera en un máximo de tres meses.

## **Relación con las empresas**

La relación de Pirka con las empresas es muy fluida y en la actualidad está posicionada como la institución líder en servicios de asistencia técnica en el ramo de confecciones.

Las empresas le solicitan asistencia técnica, cursos y demandan a los operarios que han formado.

Muchas veces las empresas manifiestan querer operarios recién formados porque los otros ya han adquirido defectos. Pirka piensa que para que el país progrese se debe empujar desde abajo y calificar al personal más operativo.

Luego de unos años de experiencia, se puede ofrecer a los operarios que lleven cursos para convertirse en supervisores. El perfil requerido para estos puestos varía porque el cargo implica comandar un equipo de personas.

Pirka es la encargada de realizar la Feria Confetec, punto de encuentro anual de la industria de la confección.

## **Relación con el MED**

Pirka no tiene mayor relación con el MED en lo que respecta a los contenidos y orientación de los cursos que dicta.

## **Aspectos económicos**

El alumno de Pirka recibe todo: materiales, máquina, etcétera. Buena parte del costo de la pensión (S/. 600) corresponde a los materiales (tela, hilo, entre otros).

En los cursos de los alumnos la mayoría de horas son prácticas (80% de prácticas y 20% de teoría); en el caso de los instructores el peso de la teoría es un poco mayor (30 a 35%). Cada una de las operaciones específicas (costura de cuello, costura de mangas y otras) demanda el uso de gran cantidad de tela, hilo, material de fotocopia, manuales, etcétera.

## Resultados

Los operarios capacitados por Pirka siempre encuentran trabajo porque la demanda de personal calificado de las empresas de confecciones es elevada.

## Otros

Pirka se vincula con toda la institucionalidad pública y privada y está en proceso de consolidar su tarea de segundo piso en lo que respecta a temas de capacitación y asistencia directa en planta.

## Apreciaciones

El mercado tiene una demanda clara y es preciso hacer las cosas correctamente. La gente capacitada hace bien su trabajo, mientras que la que no lo está es empírica y le cuesta mucho trabajar con método. Cambiar eso es difícil.

No es posible tener estudiando un año —sobre todo algo tan práctico— a una persona que necesita ganar dinero. La juventud demanda una carrera corta; el aprendizaje de un oficio que le permita ingresar al mercado laboral, y que se le garantice que va a aplicar lo aprendido.

El contacto cotidiano con los talleres hace que Pirka conozca sus demandas de capacitación.

Hay mucha insatisfacción de parte de los empresarios en lo que respecta a la oferta del mercado educativo a la mano de obra. Cuando los jóvenes salen del colegio no saben nada; luego van al CEO y, de los 15 que salen, 3 logran insertarse en el mercado.

Es preciso que los alumnos sean bien seleccionados. No todos los que acuden a estudiar un curso en un CEO tienen las características necesarias para hacerlo. Ha de evaluarse si el joven usará el curso para trabajar, si tiene excelente vista, si posee habilidades manuales y tomarle una prueba psicotécnica. Hacer una adecuada selección conducirá a que de cada 15 alumnos, 10 ó 12 entren al mercado laboral, lo cual es muy bueno en términos de impacto de las actividades de formación ocupacional.

No es que la educación sea mala, sino que los tiempos de estudio son muy largos. Los jóvenes necesitan trabajar y las empresas requieren buenos operarios de costura. Hoy estos operarios no existen y la demanda por ellos es grande.

La opción de Pirka de trabajar como segundo piso es muy sugerente. Un cuerpo muy calificado y conocedor extiende su influencia de manera notable, sobre todo si —como lo hace ella— lleva a cabo un intensivo monitoreo de los docentes a los que ha capacitado. Claro está que nada de esto sería posible si Pirka no recibiese el aporte de la cooperación internacional (el programa con los CEO corre por cuenta de la Cooperación Suiza).

Por otro lado, algunos CEO están subvencionados porque es difícil pedirle a un alumno que lleve a clases S/. 400 en tela. La solución es articular a la empresa privada con los CEO para que los provea de retazos y cortes de tela, hilo y fotocopias, lo cual bajaría enormemente los costos.

## ■ FE Y ALEGRÍA N° 43

### Datos de la institución

Nombre: CEO Fe y Alegría N° 43  
Dirección: A.H. Luis Felipe de las Casas, km 37,8 de la Panamericana Norte, Ventanilla  
Telefax: 550 2939

### Historia y antecedentes

Fe y Alegría N° 43 fue fundado en 1990 como parte del proceso de contribución al desarrollo educativo en las zonas urbano marginales. Los hermanos de La Salle asumen por primera vez la dirección de un centro educativo de Fe y Alegría.

Es un colegio parroquial con reconocimiento oficial que brinda educación básica (inicial, primaria y secundaria) y que desde los primeros años estimula la formación laboral (cerámica, horticultura, carpintería, confecciones). El colegio cumple a cabalidad el programa oficial, pero además ve la necesidad de la forma-

ción integral de las personas y dirige el centro con base en el Ideario de Fe y Alegría (sólida formación moral y religiosa, con estudio y trabajo proyectado al desarrollo personal y social). Adecua la enseñanza a las características del entorno y a las necesidades de los alumnos que, en su mayoría, no van a poder acceder a estudios superiores, de modo que al finalizar la secundaria tengan el dominio de una especialidad técnica.

Como parte de la educación básica ha formado talleres de industria del vestido, cerámica, carpintería y ebanistería, carpintería metálica, forestación y albañilería. En la práctica funcionaba como CEO, pero al principio no se constituyó como tal por la excesiva exigencia de trámites de parte del MED. Cuando logra una donación del gobierno suizo para el taller de industria del vestido y se convierte en uno de los siete colegios a los que Cosude apoya, se informa de la existencia de donaciones especiales para centros de educación técnica. En ese momento ve la necesidad de convertirse en CEO e inicia las gestiones correspondientes para crear un CEO de industria del vestido. Si bien éste es independiente del colegio, utiliza sus instalaciones y sus usuarios son alumnos, ex alumnos y gente de la comunidad.

En el proceso considera la posibilidad de ampliar las especialidades de los talleres que con tanto éxito funcionan en el CEO, pero eran tantos los trámites que debía realizar que resolvió postergarla hasta que concluya el primer proceso y pueda continuar desarrollando u oficializando la gran cantidad de contactos y acuerdos que sostiene con instituciones nacionales y extranjeras.

Aunque oficialmente no es todavía un CEO, nos referiremos a él como tal pues el MED lo reconoce así. Sus miembros piensan que esto se debe a los logros alcanzados por propias gestiones e iniciativas, especialmente de su director.

## Infraestructura

El CEO cuenta con un local dentro de las instalaciones del centro educativo Fe y Alegría N° 43 y puede acceder a todas las instalaciones del colegio: 10 computadoras nuevas y aproximadamente 16 que, aunque antiguas, funcionan adecuadamente, correo electrónico, internet, un pequeño auditorio, sala de vídeo y sala de música.

El director del CEO tiene a su disposición dos páginas en la revista inglesa *Saintsbury's The Magazine*, donde mensualmente difunde las actividades y temas de interés del colegio y el CEO. Esto les permite establecer importantes contactos y abre posibilidades de desarrollo.

El taller de industria del vestido está equipado con aproximadamente 20 máquinas modernas que cumplen todas las funciones de producción.

Aunque oficialmente no están considerados, tienen, con su correspondiente equipo, talleres de cerámica, de carpintería, de carpintería metálica, de electrónica y de albañilería.

La especialidad de forestación cuenta con un huerto hidropónico (hortalizas, flores y plantas medicinales) y un vivero con especies forestales y ornamentales.

## Personal docente

El CEO tiene 4 profesores, 1 de ellos es el director; los otros 3 son especialistas en confecciones.

La plana docente se capacita en forma permanente y asiste a cursos organizados por instituciones como Adex, Pirka, entre otras, generalmente con el apoyo de Cosude-Caplab. También asisten a cursos técnico-pedagógicos, de gestión empresarial, de desarrollo personal, talleres de autoestima, organizados por Fe y Alegría para los profesores de educación técnica y por la Congregación de Hermanos de la Salle específicamente para Fe y Alegría N° 43.

De acuerdo a las especialidades de los talleres, existe adicionalmente capacitación en Sencico, Senati, etcétera.

Actualmente los profesores de los talleres son contratados por el centro educativo Fe y Alegría N° 43.

La evaluación se realiza de docente a docente, de docente a alumno y de alumno a docente. Esto les ha permitido recoger elementos importantes para mejorar la metodología, la relación con los alumnos y elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

## Servicios educativos

El CEO no se limita sólo a dar cursos sino que se ha constituido en una pequeña industria de confecciones. Enseñan y, de acuerdo al rendimiento y al interés, pagan por la producción de prendas de vestir.

El dictado de cursos se lleva a cabo los domingos de 8:30 a.m. a 1:00 p.m. y la fase de producción durante la semana. Empezaron confeccionando los buzos, polos y chompas del colegio y actualmente atienden pedidos de los Almacenes Harrod's (Londres). Asimismo, atienden exposiciones de sus productos auspiciadas principalmente por Cosude, solicitudes de la zona, de la Embajada inglesa, de los Hermanos de la Salle (confección de polos para sus centros educativos), etcétera.

## **Cursos**

Los cursos que dicta son: operatividad de máquinas y gestión empresarial. Tienen una duración de tres meses; ya se han dictado cuatro cursos.

Existe un módulo de confecciones que se perfecciona permanentemente bajo la dirección de la jefa de taller y los profesores, con la asesoría y aportes de los especialistas.

## **Metodología**

Los cursos son de tipo presencial. La metodología se basa en un sistema de capacitación y producción. Se trata de crear una disposición permanente al aprendizaje mediante el trabajo práctico y la transmisión de una serie de valores vinculados al trabajo; éstos se integran como parte del contenido del curso de gestión empresarial.

En la etapa de producción también participan ex alumnos, pues se necesita mucho apoyo para concluir con éxito y a tiempo los pedidos. Existe un control de calidad riguroso, supervisado por especialistas de Cosude y Caplab.

## **Alumnos**

El CEO atiende entre 19 y 23 alumnos por grupo. Sus edades fluctúan entre 15 y 21 años y provienen del sector socioeconómico D.

No existe proceso de selección de alumnos. Muchos son alumnos o ex alumnos del centro educativo que quieren perfeccionarse o participar en la producción. Con ellos se puede trabajar fácilmente porque se han formado con principios y pautas claras de comportamiento (moral, responsabilidad, orden, limpieza, mantenimiento de máquinas). Sin embargo, se acepta sin ninguna condición a estudiantes procedentes de la comunidad, algunos de ellos considerados "casos difíciles", los que se han integrado exitosamente en la dinámica de trabajo. Los temas adicionales de carácter formativo se introducen a través del curso de gestión empresarial, a cargo del director del CEO.

Como en el CEO se realizan confecciones, muchos se dedican a trabajar (practicar) allí mismo. Algunos lo hacen en micro o pequeñas empresas textiles de la zona.

## **Relación con las empresas**

Por iniciativa y gestión del hermano Paul Mc Auley, se estableció contacto con los Almacenes Harrod's de Londres que les hacen pedidos de polos y artículos de cerámica.

El CEO tiene su propio RUC (como taller de industria del vestido) y su objetivo es convertirse en una industria que cree puestos de trabajo a los alumnos del centro educativo y de la zona en general. Por ello, sus relaciones con esa y otras empresas son de naturaleza comercial principalmente.

La dirección y los profesores del CEO determinan el contenido de los cursos y consideran los aportes de los gremios empresariales como Adex, de los especialistas de Cosude-Caplab, de los alumnos y los comentarios de sus propios clientes.

Aunque no directamente con el CEO, existe relación entre algunas empresas y los talleres del colegio (futuras especialidades del CEO).

Etevensa (empresa de actividad termoeléctrica) ha realizado un convenio con el CEO y contrata personal (alumnos y ex alumnos) para el área de forestación. Asimismo, solicita especialistas para hacer arreglos eléctricos que su personal no puede atender.

## **Relación con el MED**

El MED sólo paga a los profesores del centro educativo. La relación con el MED siempre ha sido burocrática y complicada por los trámites y papeleos. Probablemente a partir de los logros en sus talleres existe

un mayor reconocimiento de parte de éste. El año pasado el CEO contribuyó en el diseño del módulo de ebanistería para la propuesta técnica del MED, con base en la actividad que desarrollan en el taller de esa especialidad.

### **Aspectos económicos**

El CEO sólo cobra por el material que utiliza en la preparación básica. En el último curso se cobró S/. 11 (aproximadamente US\$ 3). No se ha establecido un sistema de pago o becas, pero se trata de facilitar el aprendizaje a quien lo solicite.

La producción se vende y se utiliza para pagar a los operarios y operarios-estudiantes, para el mantenimiento de máquinas, etcétera.

El entrenamiento y la capacitación de docentes está financiada por Cosude y su programa Caplab. Esta institución ha donado gran parte de la maquinaria.

Existe un permanente apoyo de Cordelica (en coordinación con la Dirección de Educación del Callao) al Colegio Fe y Alegría, que beneficia al CEO (construyó el taller de cerámica, donó 10 computadoras y diferentes equipos para los talleres).

Otras instituciones apoyan a este centro educativo y especialmente a los talleres que cumplen las funciones de un CEO.

Usaid financia un proyecto de forestación a raíz de que el centro educativo ganó un concurso a nivel nacional denominado "Una gota de creatividad en el desierto".

AECI y PROYDE (Cooperación española) financiaron la construcción de la Casa de la Mujer, donde se brinda apoyo, orientación y capacitación laboral a las mujeres de la zona; y la ONG Edificando apoya y financia la academia pre universitaria Groupama para los alumnos del centro educativo o CEO que quieran postular a la universidad.

### **Resultados**

Ha logrado elevarse la calidad de la educación en los niveles básico y técnico. Asimismo, se desarrolla una conciencia de trabajo no sólo como exigencia cotidiana, sino como un valor que puede brindar múltiples satisfacciones. Al presentar y estimular durante varios años la práctica de diversas actividades, se promueve el trabajo por vocación. Esto hace que la gran mayoría de los estudiantes estén a gusto con lo que hacen y rindan en su trabajo.

La gestión del CEO se orienta a que sus talleres se conviertan en empresas que den puestos de trabajo a sus estudiantes y a la comunidad.

La gran mayoría de egresados obtiene trabajo, sea en la producción de los talleres o en otras empresas. Su formación incluye capacitarlos para que puedan crear su pequeña empresa. Al respecto, se tiene noticias de experiencias exitosas y también de fracasos.

El CEO está conectado a la red del Centro de Información Laboral (CIL), financiado por Cosude-Caplab, que funciona como bolsa de trabajo y ha colocado a muchos de los estudiantes.

### **Otros**

Aunque está en contacto con otros Fe y Alegría que cuentan con CEO (Nº 3, 10 y 32), tiene una dirección y actividad autónomas. Es el único CEO considerado en el programa de Caplab. En opinión del entrevistado, el CEO Fe y Alegría Nº 3 es bastante grande y funciona organizadamente.

### **Apreciaciones**

Los considerables avances de este CEO se basan principalmente en la capacidad de gestión y en las relaciones establecidas por su director con múltiples instituciones a nivel nacional e internacional, elemento central que no es posible generalizar o considerar como un modelo fácilmente replicable.

Lo que sí queda claro es que las personas que tengan a su cargo la dirección de una institución educativa deben estar debidamente capacitadas y tener características personales que permitan el desarrollo creativo y la gestión exitosa de la misma. En el caso de este CEO, si bien logran importantes donaciones, hay que reconocer que su utilización apunta a lograr el autosostenimiento del CEO. Por ello el CEO otorga especial importancia a la capacitación de su personal, al desarrollo integral de los alumnos, a la actualización de sus equipos y a la calidad de la producción. Esto beneficia la relación con las empre-

sas para que sus alumnos practiquen en ellas y/o consigan un puesto de trabajo, y moderniza al trabajador para que tenga posibilidades de emprender su propio negocio.

Otro aspecto relevante que el CEO transmite en forma permanente es el valor y aporte de la educación técnica en el desarrollo personal y social, y superar la sensación de que quien se dedica a estos estudios o actividades “vale menos”. En este sentido, la capacitación de sus profesores y alumnos incluye las metodologías y técnicas de elevación de la autoestima y de transmisión de valores que potencien la capacidad personal en el ámbito laboral.

## **2. SECTORIALES**

### **■ SENATI, SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL**

#### **Datos de la institución y del entrevistado**

Nombre: Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati)  
Dirección: Av. Panamericana Norte, km 15,200, Los Olivos  
Teléfonos / Fax: 533 4496, 533 4479 / 533 4502  
Telefax: 533 4506

#### **Historia y antecedentes**

El Senati fue creado por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) en 1962. Los empresarios industriales impulsaron la iniciativa con el objetivo de contar con una institución educativa que brindase las calificaciones técnicas, sociales y culturales requeridas por la realidad del mundo del trabajo.

La función principal del Senati es impartir formación y capacitación profesional para la actividad industrial manufacturera y para las labores de instalación, reparación y mantenimiento. Asimismo, desarrolla servicios técnicos.

Senati es una asociación civil educativa sin fines de lucro. Mediante ley, el Estado sirve de recaudador de los aportes de las industrias manufactureras hacia el Senati (cuenta con más de 2000 empresas aportantes). Es una entidad de naturaleza y gestión privada, pero en su consejo nacional participan representantes del Estado.

La estructura organizativa de la institución es la siguiente: Consejo nacional; Dirección nacional; Direcciones zonales (14); Centros de formación profesional (40).

El Consejo nacional está conformado por un representante de la SNI, un representante de Apemipe, un representante de los egresados de Senati, uno del MED, uno del Ministerio de Trabajo y dos representantes del Ministerio de Industrias.

En un estudio realizado por Usaid, Senati ha sido considerado uno de los “veinte programas más exitosos de capacitación laboral en el mundo”, por su modelo de formación y capacitación que responde a las demandas concretas de la realidad productiva y por el impacto económico y social de sus actividades.

#### **Infraestructura**

La sede central en Lima tiene una extensión mayor a ocho manzanas; su infraestructura es moderna y muy completa así como el equipamiento técnico y de soporte de alta tecnología. Cuenta con oficinas administrativas, talleres, aulas, servicios y una biblioteca técnica especializada. Los estudiantes tienen acceso a internet y cuentan con los servicios de la bolsa de trabajo y de la bolsa de prácticas.

Las aulas tienen televisor, VHS y demás equipos modernos en cantidades suficientes para los objetivos educativos.

Durante 1998 Senati atendió a nivel nacional a 145 000 estudiantes en sus 40 Centros de Formación Profesional.

#### **Personal docente**

Senati cuenta con 1200 profesores a nivel nacional, todos ellos profesionales titulados, calificados, certificados y con experiencia en sus especialidades. El régimen de contratación es privado: contratos estables y contratos temporales a plazo fijo, de acuerdo a la naturaleza del servicio.

La carga docente es de 15 a 20 alumnos por profesor en los cursos técnicos.

Los docentes dedican el 80% de su tiempo al proceso de enseñanza y el 20% restante a la investigación y otros.

Continuamente son sometidos a evaluación de parte de los alumnos. Además, pasan por una evaluación técnica pedagógica anual y reciben dos veces al semestre la supervisión en forma de auditoría de proceso de calidad.

El Instituto de Formación y Perfeccionamiento de Instructores (ISFPI) realiza la tarea de actualización de los docentes. También se les otorga becas en el extranjero mediante convenio con fundaciones internacionales.

## **Productos educativos**

Senati ofrece cursos formativos, de actualización, de perfeccionamiento y modulares de actualización. De acuerdo a los diferentes requerimientos de la estructura ocupacional de la actividad productiva, Senati ha establecido programas de formación y de capacitación para los siguientes niveles ocupacionales:

### *Nivel técnico operativo*

Programas de formación profesional:

- Aprendizaje dual
- Calificación de trabajadores operativos en servicio

Programas de capacitación:

- Capacitación dentro de la empresa
- Actualización tecnológica de técnicos operativos
- Capacitación a trabajadores PYME

### *Nivel técnico medio*

Programas de formación profesional:

- Formación de maestros industriales
- Formación de técnicos industriales
- Formación de administradores industriales

Programas de capacitación:

- Capacitación de supervisores
- Actualización tecnológica de técnicos de nivel medio
- Capacitación a trabajadores PYME

### *Nivel técnico superior*

Programas de formación profesional:

- Formación de técnicos en ingeniería

Programas de capacitación:

- Capacitación práctica para ingenieros

### *Otros programas y servicios*

- Capacitación en computación e informática (PNI)
- Capacitación en inglés técnico (PRONI)
- Capacitación, asesoría y servicios en la empresa
- Centro de servicios a la micro y pequeña empresa
- Bolsa de trabajo

Con el apoyo del gobierno de Holanda, Senati ha creado el IPACE, Instituto de Producción Audiovisual para la capacitación a la PYME, para desarrollar y conducir a nivel nacional el sistema de educación a distancia para la PYME. Este programa opera en forma modular, con cursos eminentemente prácticos y de corta duración, en horarios flexibles. Ofrece innovaciones tecnológicas que incorporan la necesaria interacción entre el instructor y los participantes y el uso oportuno de multimedia.

La metodología de enseñanza-aprendizaje más distinguida del Senati es el “aprender haciendo” en condiciones reales de producción. La formación en ocupaciones técnicas operativas se realiza mayormente con el “Sistema dual Senati-empresa”, caracterizado por alternar actividades en los centros de formación con el aprendizaje práctico dentro de la empresa. Son cerca de 8000 las empresas que participan a nivel nacional en el aprendizaje dual conducido por Senati.

### **Características del aprendizaje dual**

El objetivo del aprendizaje dual es formar técnicos operativos para el desempeño de ocupaciones o especialidades propias de la actividad industrial manufacturera, así como labores de instalación, reparación y mantenimiento. Se concreta mediante contrato de aprendizaje entre el aprendiz y una empresa patrocinadora, la que facilita el aprendizaje práctico en sus instalaciones productivas.

Se dirige a jóvenes entre 14 y 24 años. El período de formación varía entre un año y medio y 3 años, dependiendo de la ocupación o especialidad. Alterna el desarrollo de actividades en centros de formación profesional con actividades de aprendizaje práctico en la empresa.

Existe un proceso de admisión al programa de aprendizaje dual que se inicia con una fase de nivelación y aprestamiento de 150 horas. Sólo son admitidos los postulantes que alcanzan nota aprobatoria en esta fase.

El aprendizaje comprende dos etapas de formación: formación básica (en los centros de formación durante 659 horas como mínimo) y formación específica (se realiza dentro de la empresa y alterna cuatro días de asistencia a la empresa y un día a la semana al centro de formación).

En forma periódica se organizan seminarios de complementación práctica para el aprendizaje de aspectos que no se han desarrollado en la empresa.

El aprendizaje dual ofrece calificación sistemática para el desempeño de más de treinta ocupaciones de nivel técnico operativo.

### **Alumnos**

En el año 1998 el número total de alumnos a nivel nacional fue de 145 000.

Los estudiantes pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D principalmente, aunque se viene observando un incremento de los estudiantes del segmento B.

Los estudiantes reciben un certificado por cada especialidad. Los procesos de formación profesional llegan hasta los 3 años y los cursos modulares de actualización son de muy corta duración (20 horas o menos).

Más del 70% de los ingresantes concluyen sus estudios.

### **Relación con las empresas**

Las relaciones de Senati con las empresas manufactureras son permanentes e intensas: solamente en el aprendizaje dual participan cerca de 8000 empresas a nivel nacional.

Senati cuenta con comités consultivos constituidos por empresarios de la especialidad respectiva, quienes se reúnen periódicamente para supervisar y mejorar el programa. También se reúne con gremios y empresas para mejorar los programas y contenidos.

Los profesores desempeñan el papel de tutores y de contacto entre el alumno y la empresa. Asimismo, supervisan sus prácticas en éstas.

Además del contacto continuo con las empresas mediante convenios, servicios y cursos a la medida, Senati cuenta con una gerencia técnica encargada de la actualización tecnológica y educativa en función de las tendencias modernas.

El contacto de Senati con las empresas es sumamente estrecho: aparte del programa de capacitación a trabajadores de las PYME, ofrece el programa de capacitación, asesoría y servicios en la empresa, el centro de servicios a la PYME, el servicio de la bolsa y los servicios técnicos.

### **Relación con el MED**

El MED participa en el seno de la instancia de mayor nivel del Senati (Consejo nacional) mediante la presencia permanente de un representante como miembro de número.

## Aspectos económicos

Todas las carreras y cursos se cobran de acuerdo a tarifa. Las pensiones mensuales para las carreras técnicas fluctúan entre S/. 120 y S/. 250. La matrícula es de S/. 85. No cuenta con sistema de becas ni de escalas para el pago de pensiones.

Senati no recibe subsidio alguno del Estado, salvo el apoyo de su sistema de recaudación para las contribuciones de las empresas aportantes. Además de estos ingresos, cuentan con los provenientes de los servicios y programas específicos que brindan a las empresas.

La asociación civil Senati contrata y paga a los docentes y los activos son de su propiedad.

Senati se autosostiene íntegramente con sus ingresos. Las donaciones y aportes que recibe de la cooperación técnica internacional son exclusivamente para mejoras o inversiones.

Desde sus orígenes, Senati cuenta con el apoyo de la cooperación de los países desarrollados y de organismos internacionales materializado a través de proyectos (dotación de equipos, transferencia tecnológica y becas para el personal docente nacional). Entre los cooperantes se encuentran Canadá, Japón, OIT, Junac, PNUD, Cinterfor, BID, OIM, Unión Europea. También los Fondos de Contravalor y diversas fundaciones internacionales.

## Resultados

El 80% de sus egresados obtiene trabajo; el resto sigue otros estudios o se dedica a otras actividades.

La demanda por los programas de formación ocupacional se ha incrementado en forma progresiva tanto en Lima como en todas sus zonales.

La actividad de la bolsa de trabajo es muy importante. No existe una asociación de egresados del Senati, pero periódicamente son convocados a reuniones.

## Otros

Senati considera relevantes las experiencias de Don Bosco (Salesianos en Arequipa y Cusco), IST José Pardo y Jesús Obrero.

## Apreciaciones

Por su magnitud, alcance y visión, el aporte de Senati es trascendental en los aspectos que motivan el presente estudio. Su relación con las empresas, gremios y sector productivo, su esquema económico, organizativo y de correlación con el medio en el que se desenvuelve, ameritan un exhaustivo y detallado aprovechamiento de sus experiencias.

## 3. PÚBLICOS

### ■ IST JOSÉ PARDO

#### Datos de la institución

Nombre: Instituto Superior Tecnológico José Pardo  
Dirección: Av. Grau 620, La Victoria, Lima  
Teléfono / Fax: 423 2101 / 431 5040

#### Historia y antecedentes

En 1849 Ramón Castilla creó el instituto con el nombre de Escuela de Artes y Oficios y fue clausurado en 1879 debido a la guerra con Chile. Reabrió sus puertas en 1903, y en 1905, durante el gobierno de José Pardo y Barreda, se reinauguró e instaló en el local que ocupa actualmente.

En 1945 cambia su denominación a Politécnico Principal del Perú. A partir de 1951 se convierte en Politécnico Nacional José Pardo. En 1970 es transformado por resolución suprema en Instituto Tecnológico Nacional José Pardo. Seis años más adelante se convierte en Escuela Superior de Educación Profesional ESEP José Pardo.

Finalmente, por mandato de la Ley General de Educación 23384, desde 1983 quedó autorizada su adecuación y funcionamiento como Instituto Superior Tecnológico José Pardo.

La dirección del instituto está conformada por un consejo directivo integrado por el director, el subdirector, los jefes de departamento, el secretario general y el administrador. En este consejo no participa ningún representante empresarial.

## Infraestructura

El IST José Pardo cuenta con un solo local ubicado en la cuadra 6 de la Av. Grau, que ocupa un área aproximada de 7000 m<sup>2</sup>. Para el aprendizaje técnico dispone de módulos, laboratorios, equipos, máquinas y redes completas y relativamente modernas, cuya antigüedad varía entre 10 y 30 años, a excepción de los equipos para mecánica de producción, electrónica y computación e informática que son de última generación y se deben a una donación del gobierno de Corea del Sur (mecánica y electrónica) y a adquisiciones hechas con recursos propios (computación).

Adicionalmente, brinda otras facilidades académicas y técnicas a sus estudiantes, como biblioteca central, una sala de cómputo con 20 máquinas pentium y acceso a internet (restringido).

## Servicios educativos

- *Carreras tecnológicas.* Se desarrollan en 3 años con 6 semestres de instrucción técnica. Otorgan el título de profesional técnico en las siguientes especialidades: mecánica de producción, mecánica automotriz, electrónica, electricidad, construcción civil, metalurgia, y computación e informática. El requisito para acceder a estas carreras es haber concluido los estudios secundarios, y su demanda, tradicionalmente alta, tiende a crecer.  
En 1999 la oferta fue de 525 vacantes para más de 3000 postulantes. Un requisito básico para graduarse es haber acumulado un mínimo de 720 horas de práctica profesional en la industria.
- *Cursos de extensión.* Se organizan sobre aspectos muy específicos al interior de cada una de las especialidades profesionales técnicas mencionadas. Su oferta en cantidad y subespecialidad depende de la orientación de la demanda. Los cursos se orientan básicamente a trabajadores en ejercicio, son presenciales y tienen una duración de 70 horas (de uno a dos meses dependiendo de los horarios). Otorgan el título de técnico básico en una subespecialidad a nombre del instituto. La demanda por este producto tiende a disminuir.
- *Convenios con empresas u otras instituciones.* En este caso la capacitación es generalmente muy puntual y se lleva a cabo en las instalaciones del IST. Existe un convenio anual con la Policía Nacional para capacitar personal técnico en las distintas especialidades. Este producto es nuevo y su demanda tiende a crecer.

## Alumnos

Las carreras tecnológicas, producto principal del instituto, cuentan con 1545 alumnos.

Los cursos de extensión captan en promedio 150 participantes por convocatoria, lo que aproximadamente da un total de 600 participantes por año.

Los convenios dependen de la demanda y de los requerimientos y tamaño de las empresas o instituciones. No se ha realizado el cálculo de los participantes por convenio al año, pero al momento de la investigación había 100 (convenio con la Policía Nacional).

En las carreras tecnológicas las edades de los participantes fluctúan entre los 18 y 25 años, mientras en los cursos de extensión y los convenios (trabajadores en ejercicio) este rango se amplía: va de 20 a 45 años. Los participantes pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D.

## Relación con las empresas

Ninguna empresa, gremio o patronato participa en la gestión del instituto ni en el comité consultivo. Tampoco existen mecanismos institucionalizados para que los alumnos realicen prácticas en las empresas; éstas se materializan a través de un mecanismo informal y consuetudinario que opera de acuerdo a pedidos de las empresas sobre información elaborada por el instituto (disponibilidad de practicantes en número y por especialidad).

Hasta la fecha este mecanismo ha mostrado ser eficaz, quizá por el reconocimiento de que goza el instituto en el mundo empresarial. La actual administración pretende institucionalizar esta relación con la finalidad no sólo de colocar estudiantes para prácticas sino de insertar egresados en el mercado laboral.

### **Relación con el MED**

La relación con el MED se limita al marco normativo para el funcionamiento del instituto y a supervisiones esporádicas. El IST tiene autonomía administrativa y técnico-pedagógica, así como para la realización de distintas actividades y proyectos que le permitan la adquisición de recursos propios.

### **Aspectos económicos**

En las carreras tecnológicas los estudios son teóricamente gratuitos, pero en términos reales la matrícula por semestre alcanza los S/. 320. Volver a llevar un curso reprobado cuesta entre S/. 50 y S/. 100, dependiendo de la cantidad de horas que tome. Los estudios profesionales tienen entonces un costo real que va de S/. 320 a S/. 500 semestrales.

El costo de los cursos de extensión varía de acuerdo a la cantidad de horas, la especialidad y los materiales que requiera utilizar. Por lo general, fluctúan entre los S/. 150 y S/. 450.

El IST no cuenta con un sistema de becas ni escalas para pagos; éstos son uniformes aunque pueden ser abonados hasta en cuatro armadas. Las fuentes de financiamiento del IST son las partidas estatales, que cubren la mayoría de los gastos corrientes, y los ingresos propios por cursos de extensión o convenios. Las donaciones del Estado, empresas o gobiernos extranjeros son esporádicas y, por lo tanto, no tienen un peso significativo en el presupuesto.

### **Resultados**

La imagen del IST en el ámbito empresarial es buena, por ello su demanda es creciente. En 1999 se presentaron más de 3000 postulantes al examen de ingreso para ocupar 525 vacantes. Esta es la cifra más alta de postulantes a un centro tecnológico público, algunos de los cuales no cubren con postulantes el número de vacantes que ofrecen. El IST cuenta con infraestructura suficiente como para incrementar por lo menos en un 50% el número de vacantes, pero es parte de la política institucional mantener un número reducido de vacantes para asegurar la calidad de los estudiantes.

La inserción de los egresados en la empresa es de 80 a 90%, y muchos de ellos son pedidos por diversas empresas antes de culminar sus estudios. Por esa razón el IST no cuenta con una bolsa de trabajo propia, pero para este efecto ha venido coordinando con el Programa Projoven.

Por último, el IST no realiza un seguimiento a sus egresados, aunque el actual consejo directivo pretende crear un mecanismo con tal fin, firmar convenios para prácticas profesionales y participar de la bolsa de trabajo de Senati.

### **Otras experiencias relevantes**

La experiencia que consideran más importante es la del Senati, no sólo por la cantidad de capacitados sino por el alto nivel de aceptación de sus egresados en el mercado de trabajo.

## **■ ISTEP JULIO C. TELLO**

### **Datos de la institución**

Nombre: ISTEP Julio C. Tello  
Dirección: Av. Bolívar N° 100, Tercer Sector, Villa El Salvador, Lima  
Teléfono: 287 3676

### **Historia y antecedentes**

El ISTEP Julio C. Tello fue creado hace dieciocho años como parte de la reforma educativa iniciada durante el gobierno de Velasco, atendiendo el reclamo de la población del distrito de Villa El Salvador. Funciona con el régimen legal de instituto superior tecnológico público (ISTP).

La estructura es la siguiente: consejo directivo (organismo superior); dirección (máximo nivel ejecutivo); siete departamentos académicos (de las siete especialidades del ISTP); un área administrativa y un organismo descentralizado: el programa de producción y servicios.

## **Infraestructura**

El ISTP dispone de un área total de 61 900 m<sup>2</sup> y sólo un pequeño porcentaje de área construida. Tiene 21 aulas y oficinas de apoyo administrativo y una capacidad máxima de 1400 alumnos.

Su equipamiento consta de tres laboratorios de computación, uno de química, uno de mecanografía y uno de electricidad. Además cuenta con talleres de mecánica de producción, mecánica automotriz y electricidad equipados con maquinaria y herramientas con veinte años de antigüedad. Tiene una biblioteca central y todas sus computadoras están integradas en una red local (tienen una línea dedicada con acceso a internet con una banda de 64 KB de ancho, financiada con recursos propios de la institución).

## **Personal docente**

La plana docente del ISTP asciende a 100 profesores: 60% son titulados, 30% tiene bachillerato y 10% son egresados. Además cuenta con 20 personas para las labores administrativas.

La mitad de los docentes desarrolla otras actividades para procurarse ingresos adicionales ya que sus sueldos de profesores del Estado no les alcanzan. De esta mitad, un 50% trabaja o tiene pequeñas empresas relacionadas con su especialidad.

Los profesores reciben capacitación permanente en centros externos, cuyo costo es sufragado con recursos propios de la institución. Por ejemplo, actualmente los directores, docentes y personal administrativo están llevando un curso de herramientas de internet en Inictel.

La carga docente promedio es de 14 alumnos por profesor, que se explica por la deserción a medida que avanzan en su carrera. Al inicio, en el primer ciclo tienen 40 alumnos por aula.

Todavía no se ha realizado la evaluación de los profesores, pero tienen planeado iniciar una este año por parte de los alumnos.

Aparte de su sueldo, los profesores reciben un pequeño extra por concepto de examen de admisión, viáticos y otros. Es una manera de incentivarlos a mejorar.

## **Productos educativos**

- Su oferta de carreras técnicas tiene siete especialidades —administración, computación e informática, contabilidad, electricidad, mecánica automotriz, mecánica de producción, secretariado ejecutivo— y conducen al título de profesional-técnico; cada una dura de 3 años.
- Proyección a la comunidad. Ofrecen cursos cortos, principalmente de computación (manejo de procesadores de texto, hojas de cálculo, etcétera), con una duración de 20 a 50 horas.
- Seminarios para profesores de todo el país.

La metodología de enseñanza es teórico-práctica, mediante la utilización intensiva de los talleres y laboratorios.

## **Alumnos**

Las carreras técnicas tienen un total de 1400 alumnos.

El nivel socioeconómico de los alumnos corresponde al del distrito de Villa El Salvador (VES), esto es C y D, con predominio del D.

Los exámenes de admisión se realizan una vez al año: aproximadamente se presentan 1000 postulantes e ingresan cerca de 600.

La deserción de los alumnos varía: en computación es mínima y en otras carreras es mayor.

Las edades de los alumnos fluctúan entre los 16 y 25 años; todos tienen que ser egresados de secundaria.

El porcentaje de los egresados en relación a los que ingresan es de 30 a 40%. Se titulan entre un 10 y 15%.

## Relación con las empresas

El ISTP acaba de firmar convenios con Daewoo, la Municipalidad de Villa El Salvador, el Sima-Callao y el Instituto Perinatal, principalmente para conseguir prácticas preprofesionales a sus alumnos (en el caso de Daewoo es para 5 alumnos).

El ISTP consigue prácticas al 40% de sus alumnos; el resto debe procurárselas. Algunos docentes les consiguen prácticas a sus alumnos; es el caso de los contadores que llevan a sus alumnos a sus estudios y usan los contactos que tienen con las empresas.

Las prácticas de los alumnos en las empresas son obligatorias y condición necesaria para obtener el título. Para culminar la carrera deben cumplir 720 horas de prácticas (desarrolladas en la fase inicial, intermedia o incluso cuando han terminado sus estudios). Normalmente el ISTP manda una carta de presentación del alumno a la empresa, y al final ésta debe llenar un informe con su calificación y enviarlo al ISTP en un sobre cerrado.

El ISTP no tiene un comité consultivo con el sector empresarial, pero participa en el Foro de Capacitación Laboral (Fopecal) y en el Consejo de la Madera organizado por el gremio de fabricantes de madera de Villa El Salvador.

Hasta hace muy poco los profesores no eran supervisados en lo que respecta a sus relaciones con los alumnos y sus contactos con la actividad empresarial.

Las empresas no influyen en el contenido educativo de los cursos del ISTP, pero sus directivos están pensando revertir tal situación. Ese es el sentido del convenio con el Sima-Callao.

El ISTP se entera de las tendencias futuras de la tecnología y la actividad empresarial a través de las conferencias de IPAE y también de internet, y va a profundizar la apertura hacia el mundo empresarial a través de los convenios internacionales vigentes:

- Unión Europea, con el programa Forte-Pe y el programa CYP-CIT.
- College Nor Atlantic del Canadá, para la mejora del currículo, capacitación de profesores y equipamiento.
- La Universidad Taras Shevshenko de Ucrania, Kiev. Esta relación la consiguieron porque un profesor del ISTP se tituló allá.
- Fundación Liberato del Brasil. Este contacto lo obtuvo cuando participó en la feria Fortelec de Brasil, participación que financió con recursos propios.

## Relación con el MED

La relación del ISTP con el MED es buena; su instancia superior en el aspecto académico es la DINESST y en el aspecto administrativo la Dirección de Educación de Lima. Estas buenas relaciones les han permitido ser considerados beneficiarios del próximo préstamo del BID por US\$ 400 millones.

La autonomía respecto del MED prácticamente no existe. La legislación y normas vigentes son muy complejas y frondosas y debería tenderse a su simplificación. Las iniciativas del ISTP por lo general se topan con alguna norma que las prohíbe. El ISTP requiere más autonomía para desarrollar sus empresas y obtener mayor cantidad de recursos propios para poder mejorar su oferta educativa.

## Aspectos económicos

Las principales fuentes de ingresos propios del ISTP son:

- Los exámenes de admisión: cobran S/. 100 por derecho de examen y S/. 20 por prospecto una vez al año. Se calcula un promedio de 1000 postulantes.
- Por matrícula cobran S/. 100 soles cada semestre a un total del 1400 estudiantes.
- Cursos y seminarios, llamados de extensión, principalmente los cursos de computación.
- Venta de especies valoradas, certificados, entre otros.
- Servicios a terceros: consejería psicológica, asistencia social, reparación de bombas de inyección, reparación y afinamiento de motores, refrigeración residencial y comercial, galvanotecnia, soldadura universal, escuela de choferes, alquiler de maquinaria (aunque esto último no les resulta muy rentable por el costo de la electricidad).

El presupuesto anual del ISTP es de S/. 1 595 000. Los recursos transferidos por el MED, principalmente para el pago de profesores, llegan a S/. 927 000 y los ingresos propios alcanzan los S/. 667 000, lo que representa el 42% de los ingresos totales.

Una serie de normas engorrosas no le permiten a ISTP hacer un uso adecuado de sus recursos propios y tiene que mandar ese dinero al MED (Dirección de Educación de Lima) para que luego le sea transferido a ellos mismos. El nuevo sistema SIAF de aplicación de gastos promovido por el MEF todavía no se ejecuta adecuadamente, pero de hacerlo les daría más autonomía.

Las donaciones que reciben son mínimas: sólo US\$ 3000 de los canadienses en equipos.

## Resultados

Como el ISTP no realiza un seguimiento de sus egresados no tiene una idea clara de cuántos se encuentran trabajando. *Grosso modo* estiman que pueden ser entre el 50 y 60%. El instituto no cuenta con mecanismos explícitos de ayuda para colocar a sus egresados.

Algunos de sus egresados van a trabajar a las pequeñas y microempresas del Parque Industrial de Villa El Salvador, ubicado muy cerca del instituto.

## Otros

Su plan estratégico es crear un centro de producción al interior del ISTP, en el área de terreno que tienen libre. Allí desarrollarían actividades productivas paralelas a las actividades académicas. Esto le permitiría tener una empresa que venda productos y servicios a terceros, aparte de ser una de las principales fuentes de ingresos. Los profesores trabajarían en esta empresa, hecho que contribuiría a elevar sus ingresos, a tener contacto directo con la actividad empresarial, y ser un centro de prácticas para los alumnos.

El proyecto ya cuenta con el terreno, los equipos y el recurso humano (los profesores); sólo les faltan las instalaciones y un plan de negocios que los mismos profesores elaborarían.

Para este ISTP los mejores IST del país son Senati y Tecsup.

## Apreciaciones

El ISTP Julio C. Tello se autocalifica como el mejor del país, imagen que es compartida por Forte-Pe y algunos especialistas, lo cual es un buen indicador de la autoestima y dinamismo de su director.

Al igual que muchos ISTP, la iniciativa para crearlo provino del Estado para atender un pedido de la "comunidad". Estos "pedidos" no necesariamente reflejan necesidades reales del sector privado y menos la existencia de un mercado de trabajo activo que absorba a los egresados del instituto. No se conoce de ningún estudio de mercado laboral o una estimación de la demanda de las empresas de la zona.

La época de creación del ISTP coincide con la iniciativa del gobierno militar de crear un parque industrial en VES para atraer las inversiones privadas y generar empleo para sus pobladores. Como se sabe, estas inversiones nunca se hicieron realidad y el parque se mantuvo inactivo hasta que el alcalde Michel Azcueta lo transformó en un parque para pequeñas empresas del cono sur de Lima.

Sólo en ese momento se reactivó el parque y empezó a generar empleo para sus pobladores. Pero el ISTP fue diseñado pensando en el parque anterior, supuestamente poblado por grandes empresas industriales, y todavía no termina de adecuarse a la nueva realidad del cono sur.

Las relaciones con el sector privado son mínimas, a pesar de los esfuerzos que realiza su director, que probablemente empiecen a dar resultados en el mediano plazo. El hecho de que un buen porcentaje de alumnos tengan que conseguirse sus propias prácticas, pone en duda la pertinencia y calidad de las mismas.

La mayoría de profesores se dedica a tiempo completo a la enseñanza y una parte desarrolla otras actividades porque el sueldo no les alcanza. En otras palabras: no tienen una relación orgánica con el sector privado y no son empleados, profesionales o ejecutivos de las empresas privadas de la zona. Un 25% de docentes tienen pequeñas empresas o desarrollan actividades individuales en campos de su especialidad, y traen a las aulas los problemas reales de la producción y servicios (sucede mayormente con los contadores).

Gracias a una dirección eficiente y bien orientada, el ISTP ha alcanzado el 42% de autosostenimiento (recursos propios) y ha logrado incrementar sostenidamente sus recursos a través de cobros por admisión y matrícula, pero sobre todo por el diseño de cursos cortos de mucha demanda como los de computación, así

como la oferta de servicios sociales (consejería psicológica, asistencia social y escuela de choferes) y productivos (reparaciones de motores y equipos diversos, galvanotecnia, entre otros). Esta es una tendencia que se afirma y que en el mediano plazo podría llegar a representar porcentajes mayores a los alcanzados.

El hecho de que su principal proyecto para el futuro sea la creación de un centro de producción no sólo revela el dinamismo de su dirección y profesores y el compromiso por incrementar sus recursos propios, sino también muestra la distancia existente con el sector privado, pues a falta del mismo ellos se proponen crearlo dentro de su propio perímetro.

## ■ PROMAE-MAGDALENA

### Datos de la institución

Nombre: CEO Promae-Magdalena  
Dirección: Jr. Cusco 620, esquina Leoncio Prado 1015, Magdalena, Lima  
Teléfono / Fax: 263 1328 / 263 0913

### Historia y antecedentes

El centro fue creado en 1972 por convenio tripartito entre el MED, el Consejo Distrital y el Rotary Club de Magdalena, como Centro Nacional de Capacitación Profesional Extraordinaria y Producción de Material Educativo (Cenecape Promae). En 1984 se adecuó al régimen legal de centro de educación ocupacional (CEO Promae). Entre 1981 y 1985 aproximadamente una gestión poco acertada trajo como consecuencia el estancamiento del centro, la baja de su nivel de calificación y prácticamente la paralización de la producción. En 1986 se retomó contacto con la dependencia del MED encargada de la producción de mobiliario y material educativo, con lo que se reinició el proceso de producción y venta y se retomó con mayor fuerza la articulación de educación y trabajo a través de la capacitación para el trabajo y la producción de bienes y prestación de servicios.

### Infraestructura

El CEO cuenta con un edificio de cuatro pisos, construidos sobre un área de 1600 m<sup>2</sup>, donde se ubican las aulas, el área administrativa y los talleres de panificación, confecciones, carpintería, carpintería metálica, reparación de vehículos. En el primer piso hay diversos locales con puerta a la calle donde se vende mobiliario escolar, materiales educativos y producción textil; se brinda servicio de reparación de electrodomésticos, servicios de electricidad, reparación de autos; se atiende una fuente de soda (con productos de su industria alimentaria), etcétera.

Tiene 2 laboratorios de cómputo, cada uno con 12 computadoras y un área destinada a actualizar su biblioteca y equipar cabinas para establecer conexión con internet.

### Personal docente

La plana docente del CEO consta de 42 profesores, la mayoría de ellos de la Universidad Enrique Guzmán y Valle (La Cantuta) y tienen especialidad técnica; otros estudiaron en Senati y Tecsup. Cada profesor tiene a su cargo grupos de 20 alumnos.

Todos los docentes se capacitan por lo menos dos veces al año (marzo y agosto) y se presta especial atención a la capacitación adicional solicitada por cada uno en las áreas de su especialidad (Tecsup, Senati, UNI —computación—, Universidad Católica —diseño curricular, cursos técnico-pedagógicos—, etcétera).

Actualmente reciben apoyo de Cosude a través de Caplab, que promueve reuniones con empresarios de las especialidades para buscar su participación en la actualización de los contenidos de los cursos y para demandarles prácticas laborales con la certificación correspondiente. El apoyo al personal directivo se plasma en un programa de planeamiento estratégico en la Universidad del Pacífico. Piensan alquilar equipos de Fundesmultimedia para que los alumnos reciban, con cursos a distancia, elementos que contribuyan a su capacitación.

Los profesores son permanentemente evaluados por la dirección y la jefatura de talleres, y también por los alumnos a través de encuestas aplicadas a mitad del curso.

## Servicios educativos

El CEO brinda cursos validados por empresarios con una duración de 3 a 4 meses en las especialidades de industria alimentaria, metalmecánica, mecánica automotriz, computación, electrónica, industria del vestido y textiles, carpintería, dibujo y cosmetología.

Las clases se dictan en turnos de mañana, tarde y noche, de 4 horas cada uno.

La metodología tiene las siguientes características:

- Es de tipo presencial.
- El 80% del tiempo se practica en los talleres y el otro 20% son cursos teóricos, entre ellos uno de gestión empresarial, sugerido por Cosude-Caplab, que apunta a la posibilidad de que los alumnos creen su propia empresa.
- Ubican al 100% de sus alumnos en prácticas profesionales.

## Alumnos

El CEO cuenta con 3000 alumnos provenientes de los sectores socioeconómicos C y D, pero piensan que tienen capacidad para atender a 6000 estudiantes. El MED ha dispuesto que la pensión por curso no supere los S/. 40. Antes cobraban el doble y se han visto forzados a reajustar más su presupuesto. El nivel de deserción alcanza el 40%, principalmente por falta de medios de los alumnos para comprar sus materiales.

No existe proceso de selección de alumnos. El único requisito para la matrícula es la presentación de la libreta electoral o DNI y dos fotos.

El CEO otorga un certificado que especifica la especialidad realizada por el estudiante.

## Relación con las empresas

El CEO tiene relación con muchas empresas, pero no ha establecido convenios formales con ellas.

El 100% de sus alumnos practican en empresas de acuerdo a la especialidad estudiada. Los de la especialidad de metalmecánica y carpintería metálica practican en FIEM Ingenieros, Metálicas S.A., CPR S.A., C. Laminados, Industrias AGGO S.R.L., Muebles de Acero Holliday; y los estudiantes de industria del vestido realizan sus prácticas en Cotton Knit, Textimax, Full Cotton, Galpisa, Confecciones Pierre's, Cotton Link.

A través del Proyecto Projoven pueden hacer prácticas en las empresas, pero en muchos casos éstas exigen jornadas de hasta 12 horas, aspecto que ha sido informado al Ministerio de Trabajo pero no se ha obtenido respuesta alguna. Sólo puede hacerse seguimiento de las prácticas de los alumnos que pertenecen a este Proyecto pues existe financiamiento para ello.

Otra modalidad de relación fue la establecida a través de la compra de maquinaria a la empresa Nova: ésta envió a sus ingenieros a capacitar a los profesores y alumnos en el manejo de las mismas y aportó en la actualización de los módulos de formación de la industria alimentaria.

A pesar de las relaciones que sostiene con las empresas, en general el CEO considera que éstas desconocen la labor que desempeñan estos centros.

## Relación con el MED

Aun cuando se trata de un CEO estatal, su relación con el MED es mínima. No reciben apoyo alguno, excepto los sueldos de los profesores. El CEO depende de la USE 3 de la Dirección Departamental de Lima; la vinculación es formal, con plena autonomía en las especialidades, contenidos de los cursos y la gestión en general.

Consideran que existe indiferencia de parte del MED hacia la modalidad ocupacional, a pesar de que en los dos últimos meses hubo un mayor acercamiento.

## Aspectos económicos

El CEO se autosostiene. El MED no aporta partida alguna para infraestructura y/o mantenimiento del CEO, salvo los sueldos de los profesores (S/. 400-500 mensuales). Esta baja remuneración es una seria limitación y amenaza para la calidad y desarrollo exitoso del centro.

El cobro a los alumnos está por debajo del costo de su capacitación, lo que obliga a solicitarles que traigan el material necesario para sus prácticas. Muchos alumnos dejan de asistir porque no pueden comprar sus materiales, a pesar de que el CEO es muy flexible con el cobro de los S/. 40 (acepta su fraccionamiento) e incluso acepta que los alumnos paguen "lo que puedan".

El grueso del ingreso del CEO siempre ha sido la venta de su producción y la prestación de servicios en las especialidades mencionadas. Para mantener un orden y gestión apropiados cuenta con un administrador, y los profesores, ex alumnos y alumnos realizan turnos en forma organizada para atender la demanda de servicios. La mayor parte de las utilidades son para el CEO y se está analizando la forma de elevar el ingreso del personal que atiende estos servicios.

Considera una seria amenaza y limitación que los CEO estatales no sean sujetos de crédito en el sistema financiero. Este CEO suele concursar en licitaciones, especialmente para la elaboración de mobiliario escolar de centros educativos estatales. Estas gestiones requieren la presentación de una carta fianza, lo que ha obligado al director a hipotecar su vivienda particular para poder cumplir con esa exigencia y lograr mantener la producción para el Infes (Ministerio de la Presidencia), los Núcleos Ejecutores de Foncodes y obtener el financiamiento de Projovent para la capacitación de los jóvenes y el desarrollo de cursos vinculados a ese programa, además de vender mobiliario a centros de educación inicial y colegios pequeños.

Actualmente, Cosude-Caplab está contribuyendo a la modernización de los equipos de industria alimentaria e industria del vestido, así como a la capacitación del personal, lo que ha elevado la calidad educativa y de la producción.

Cuando el CEO adquirió por sus propios medios 3 máquinas MIG (de tecnología moderna en el área de soldaduras), se incrementó la asistencia de operarios de empresas (medianas, pequeñas y micro) para especializarse en el manejo de las mismas. Posteriormente Cosude ha financiado la adquisición de algunas más.

## Resultados

Según una encuesta aplicada en 1998 a los estudiantes del CEO, el 80% de los alumnos se matricula por recomendación de otras personas (ex alumnos, operarios que han estudiado en el CEO) y por la buena preparación que ofrece.

Aunque no se hace un seguimiento de los ex alumnos, existe información referencial o de casos aislados y la percepción que tienen del CEO es que proporciona una capacitación adecuada y actualizada que les brinda mayores oportunidades de ubicarse laboralmente.

## Otros

El CEO no tiene mayor vinculación con otros centros similares, aunque contribuye con aportes individuales a realizar el planeamiento estratégico del CEO San Hilarión, cuyo director está realizando una excelente gestión. Consideran que el CEO Promae Magdalena es uno de los mejores del medio; sobre el CEO Jesús Artesano del Callao manifiestan que está muy bien organizado aunque cuenta con poco alumnado por el costo de los cursos.

Caplab ha instalado un Centro de Información y Colocación Laboral que proporciona diariamente los puestos de trabajo solicitados, así como los perfiles o características necesarias para seleccionar al personal demandado en cada caso. Muchos estudiantes han sido colocados a través de este sistema.

## Apreciaciones

A pesar de las limitaciones que conlleva ser un CEO estatal sin financiamiento ni donaciones permanentes, se ha llegado a logros importantes a partir, al parecer, de los siguientes elementos:

- Compromiso de los miembros con la institución.
- Conciencia de la necesidad de actualización y capacitación permanente de su personal docente.
- Reajuste permanente de los programas de estudio y módulos ocupacionales, siempre validado por empresarios vinculados a la especialidad.
- Clara conciencia de la necesidad de equipamiento moderno con sugerencias de los empresarios.

- Permanente relación y creación de vínculos, en niveles diferentes, con gran cantidad de empresas que apuntan tanto a su fortalecimiento interno como a la potencial ubicación de sus estudiantes en el ambiente laboral.
- Amplia experiencia en el desarrollo de actividades productivas (lo que, pensamos, les ha permitido sobrevivir y desarrollarse).
- Preparan a todo su personal en gestión empresarial y el planeamiento de estrategias con proyección al futuro y consciencia de sus limitaciones (impacto ambiental negativo, deserción, cursos con poca demanda, dificultad para equipar adecuadamente algunos de sus talleres y, especialmente, la dificultad en la búsqueda de convenios formales con las empresas para la provisión de personal calificado y el fortalecimiento de su actividad productiva).
- La creatividad e innovación son elementos importantes en su desarrollo, así como la responsabilidad, puntualidad y solidaridad, valores que explícitamente reconocen deben desarrollar.

## ■ **ISTP GILDA BALLIVIÁN**

### **Datos de la institución**

Nombre: Gilda Ballivián  
 Categoría: Instituto Superior Tecnológico Público  
 Dirección: Av. Lizardo Montero 296, San Juan de Miraflores, Lima  
 Telefax: 466 5595

### **Historia y antecedentes**

El ISTP Gilda Ballivián está ubicado en San Juan de Miraflores y tiene diecinueve años de fundado.

### **Infraestructura**

Cuenta con un local grande en pleno corazón de San Juan, en una zona tranquila y sin mucho tráfico, con 23 aulas y 8 talleres, uno por cada especialidad. Adicionalmente dispone de 3 laboratorios de informática dotados con tecnología de punta (pentium) adquirida con recursos propios. Los talleres cuentan con equipos de última generación donados por el gobierno japonés al Ministerio de la Presidencia. Posee una biblioteca medianamente acondicionada y terreno para construir en el futuro.

El soporte didáctico para la exposición de clases consta de pizarra, retroproyector, videos y televisor.

### **Personal docente**

La plana docente está conformada por 91 profesores, 37 de ellos estables, nombrados por plaza en la departamental. Los 54 restantes son contratados y seleccionados por el mismo instituto. Los profesores son evaluados a través de encuestas aplicadas a los alumnos. No reciben una capacitación en metodología de enseñanza, pues se asume que la experiencia que traen del trabajo de campo avala el dictado de programas. Se estima que un máximo de 10 trabajan en su especialidad.

Los profesores tienen el régimen general de las instituciones del Estado, es decir, concurso público para cubrir plazas y cuentan con un ingreso de S/. 700 mensuales (por un promedio de 40-45 horas)

### **Servicios educativos**

El ISTP cuenta con 8 especialidades que presentamos en orden de demanda: computación e informática, contabilidad, electrónica, administración, mecánica automotriz, electricidad, construcción civil y mecánica de producción.

Además de estas carreras técnicas están creando cursos de extensión a través del programa de producción y servicios. Estos cursos tienen una duración de un mes y cuestan entre S/. 80 y S/. 100. Los cursos más solicitados en este rubro son computación y gestión de pequeñas empresas, así como los cursos técnicos.

## Alumnos

El instituto cuenta con 1400 alumnos provenientes de la zona de San Juan y alrededores. Trabajan en 2 turnos (mañana y noche). El nivel socioeconómico predominante del alumnado es el C.

El ingreso al ISTP se realiza a través de un examen y es la departamental la que norma la asignación de vacantes para cada especialidad. El examen se realiza una sola vez al año (marzo). La relación postulantes / plazas es de 2 a 1. El entrevistado manifiesta no tener problemas de deserción en la institución.

## Relación con las empresas

Antes el instituto no contaba con una política de acercamiento al sistema productivo debido a la inestabilidad en el cargo de los directores y subdirectores (salían antes de los dos años).

Actualmente esto ha cambiado un poco y se está creando un inventario de las empresas de la zona. Asimismo, se han estrechado relaciones con la municipalidad para el envío de practicantes y existe el proyecto de brindar servicio de mantenimiento a ésta.

También se viene dando servicios a terceros con las maquinarias. Al respecto habría que mencionar que dicho servicio es encargado a los profesores y no a los alumnos egresados del ISTP.

Su experiencia más reciente fue en la licitación de Projoven, a la cual se presentaron sin éxito. Cada participante debe buscar algún centro laboral que le permita realizar las horas requeridas de práctica.

## Relación con el MED

El MED norma las políticas administrativas, financieras y educativas del instituto. Sin embargo, la Resolución 054, que permite la generación de recursos propios, le da cierta autonomía. Asimismo, el MED permite a los institutos innovar el 30% del currículo, lo que viene poniendo en práctica el ISTP mediante reuniones del consejo directivo, aunque en éste no participan empleadores o personas vinculadas al sector productivo.

## Aspectos económicos

Todas las carreras tienen un precio único —S/. 120 semestrales— regido por la departamental del MED. Los programas de extensión cuestan entre S/. 80 y S/. 100, ingresos que se consideran propios. El MED asume los gastos totales de planillas de los profesores y del personal administrativo así como el 50% de los gastos de agua, luz y teléfono.

## Resultados

El ISTP no cuenta con evidencia que permita evaluar su desempeño y usan como indicador el número de postulantes que se presentan y el bajo índice de deserción (10%).

## Otros

Durante siete años funcionó dentro de la institución una USE que no tenía local propio.

## Apreciaciones

El ISTP cuenta con un gran potencial en lo que respecta a infraestructura, industrias y alumnos, sin embargo sólo ahora está haciendo esfuerzos para vincularse con el sector empresarial. Las razones por las que anteriormente no lo hizo se distribuyen de la siguiente manera: recién dispone de maquinaria de punta; recién está organizando las estrategias de gestión; no contaba con los recursos humanos necesarios para ordenar las prioridades; no tenía autonomía.

A dichos argumentos se suma que el ISTP no está impedido de buscar donaciones o convenios, sin embargo hasta la fecha no lo ha hecho.

Los alumnos deben buscar sus prácticas en cualquier empresa. El ISTP no realiza ningún acercamiento a las empresas para facilitar la inserción de sus alumnos, lo que comenzará a darse a partir de este año.

## ■ MARÍA DEL ROSARIO ARÁOZ PINTO

### Datos de la institución

Nombre: María del Rosario Aráoz Pinto  
Categoría: Instituto Superior Tecnológico Público  
Dirección: Jr. José Martí N° 155, San Miguel, Lima  
Telefax: 464 5960

### Historia y antecedentes

El instituto fue creado en 1975 por RM 0409-ED, durante el gobierno del general Juan Velasco Alvarado. Es el segundo instituto tecnológico después del José Pardo. Originalmente fue constituido como ESEP. En 1978 inauguró su programa de adultos (turno noche) y en 1983 tomó la forma de ISTP.

Es uno de los institutos más antiguos, razón que explica que haya sido considerado una institución piloto, categoría que mantiene hasta el momento.

### Infraestructura

El ISTP cuenta con 40 aulas y 12 talleres para las especialidades, todos ellos equipados con tecnología de punta donada por el Ministerio de la Presidencia. Asimismo, dispone de 100 computadoras (486 y pentium) y un maquicentro, que es un centro piloto generador de actividades productivas.

Además de la infraestructura mencionada, la cual no muestra un buen mantenimiento, el ISTP cuenta con un estadio, biblioteca y auditorio.

### Personal docente

La población total de profesores es de 140: 71 estables o nombrados y 67 contratados. Los docentes asisten a una serie de programas de capacitación a lo largo del año. También al inicio del año reciben cursos de tecnología educativa y metodología de enseñanza. El 30% de los profesores contratados trabaja en su especialidad en diversas empresas.

### Servicios educativos

El ISTP ofrece 9 carreras técnico-profesionales: administración, computación e informática, diseño publicitario, diseño gráfico, contabilidad, secretario ejecutivo, mecánica automotriz, mecánica de producción, construcción civil.

Las carreras se prolongan por 3 años y el alumno requiere un total de 720 horas de práctica para poder graduarse.

Durante los meses de enero a marzo se dictan cursos de actualización para egresados y público en general y a partir de abril se realizan cursos de extensión que complementan el conocimiento de los alumnos.

El comité directivo modifica un 30% del contenido del currículo después de ver los requerimientos de las empresas. Este comité está constituido por la plana jerárquica del instituto; la participación del empresariado es indirecta.

El ISTP organiza un proceso de admisión al año (marzo), aunque tiene la potestad de considerar dos ingresos anuales.

### Alumnos

El ISTP tiene cerca de 2300 alumnos, provenientes del nivel socioeconómico C emergente (Callao, Pueblo Libre, Cercado, San Martín de Porres y San Miguel). En el caso de la especialidad de diseño gráfico y publicitario este nivel es más alto (por el costo de los equipos).

Cada año se presentan al examen de ingreso aproximadamente 2300 postulantes para 800-1000 vacantes. Según nos informaron, la demanda está bajando. Antes la relación postulantes/vacantes era entre 4 y 5 a 1.

## Relación con las empresas

El ISTP cuenta con un programa que permite mantener un fuerte vínculo con el sector empresarial. También tiene convenios con municipalidades (Lima y Callao), con empresas del sector privado (El Comercio, La República, entre otros), con Propyme y Foncodes, que constantemente solicitan no sólo practicantes sino trabajadores para sus empresas. Adicionalmente, el instituto posee un "maquicentro" cuyo objetivo es generar actividades productivas a terceros y permitir horas de práctica para el alumno. Las prácticas (720 horas) pueden realizarse en el instituto, en empresas públicas y privadas.

Según en centro, la gran mayoría de alumnos logra sus prácticas gracias a los convenios o requerimientos del sector empresarial. Para complementar este sistema el ISTP cuenta con dos personas (oficiales de relaciones) dedicadas a visitar empresas y colocar prácticas o empleados.

En total de alumnos colocados por este sistema (producción y servicios) es de aproximadamente 40%.

## Relación con el MED

El MED fija la cantidad de vacantes y el concepto de matrícula y deja en libertad al ISTP en lo que respecta a los cursos de extensión y otros recursos propios que pueda generar. El hecho de ser un instituto piloto implica que debe probar las nuevas estrategias diseñadas por el MED. Este año (1999) se está instalando el bachillerato y deben aceptar alumnos del 4º año de secundaria para seguir un año de carrera técnica. El personal del instituto considera buena la medida, sin embargo aún no dispone de herramientas para medir los resultados.

## Aspecto económico

Los costos que maneja el ISTP son directamente autorizados por la departamental de educación, organismo que asume los gastos de planillas y algunas ampliaciones que se encuentren dentro del presupuesto del plantel.

## Resultados

El ISTP logra colocar a un gran porcentaje de los alumnos que concluyen las diversas carreras mediante los convenios o requerimientos de diversas empresas (40%). Sin embargo, el nivel de deserción es muy alto y sólo 30% de los alumnos se titula. Para ellos, la principal dificultad radica en la obtención de las 720 horas de práctica. Por eso están realizando seminarios-talleres de actualización y los consideran como horas de práctica. También envían a sus egresados a otros centros de instrucción y a cambio se certifican las horas.

Estiman que su sistema educativo es exitoso porque año tras año las empresas les solicitan practicantes y/o trabajadores, además de ampliar el número de requerimientos en cantidad de postulantes y número de especialidades.

## Otros

A excepción del director y subdirector, todos los demás cargos se encuentran en calidad de encargaturas, hecho que dificulta el desarrollo de estrategias a mediano y largo plazo.

El ISTP publica una revista semestral, que se imprime en los talleres gráficos de la institución, donde da a conocer los convenios y la marcha en general de la institución.

## Apreciaciones

A juicio de su subdirector, el ISTP Aróz Pinto es, después del José Pardo, el instituto más importante en Lima. Los ISTP cumplen un papel estratégico en el proceso educativo del joven al capacitarlo en una carrera técnica que le asegure cierta especialidad para el futuro.

Las carreras con más expectativa son aquellas orientadas a brindar servicios.

El uso de la computadora en todas las carreras es vital para el desarrollo del educando.

Las empresas continúan solicitándoles servicios y el ISTP se encuentra desarrollando un ambicioso plan de ampliación de convenios.

La filosofía del instituto tiene muy presente la relación con el aparato productivo y considera necesaria la participación de éste en el desarrollo del educando. Sin embargo, las normas del MED no incluyen a dicho estamento, razón por la cual sus aportes o sugerencias sólo tienen carácter referencial.

Es interesante observar que empresas líderes en su campo (El Comercio, La República) solicitan practicantes y trabajadores, lo que de alguna manera da cuenta del nivel de preparación de los estudiantes del ISTP.

En 1997 se adquirió tecnología de punta para todas las especialidades.

## ■ ISTP CATALINA BUENDÍA DE PECHO

### Datos de la institución

Nombre: ISTP Catalina Buendía de Pecho  
Dirección: Av. Tupac Amaru s/n, La Palma, Ica  
Teléfonos / Fax: (34) 231 407 - (34) 621 149 / (34) 232 246

### Historia y antecedentes

El ISTP Catalina Buendía de Pecho es el más antiguo de Ica. Nació hace veinte años con la reforma educativa del gobierno del general Velasco Alvarado. Durante el régimen del general Morales Bermúdez se constituyó en ESEP, como un programa anexo al Tecnológico de Chincha. Desde 1983 funciona con su denominación actual.

### Infraestructura

La infraestructura del ISTP consta de un local de 47 316 m<sup>2</sup>, 15 aulas, biblioteca, auditorio, sala de arte, departamento asistencial y psicológico y 6 talleres o laboratorios, uno por cada especialidad: mecánica automotriz, mecánica de producción, electrónica, análisis químico, electricidad, producción agropecuaria.

Cada taller está equipado con tecnología de punta. Además cuenta con 25 computadoras (486 y pentium), producto de donaciones del Ministerio de la Presidencia.

El ISTP está conectado a internet y dispone de retroproyector, VHS y TV.

### Personal docente

La plana docente está formada por 76 profesores, 46 de ellos nombrados y 30 contratados. De estos últimos, 24 trabajan en su especialidad.

Los profesores son capacitados permanentemente por otras instituciones y convenios de ayuda internacional.

### Servicios educativos

Las carreras técnicas tienen una duración de 3 años y no varían en relación a los otros institutos. Sin embargo, en la reestructuración del currículo (30%) se tienen en cuenta los requerimientos de las empresas y la opinión de profesores que trabajan en su especialidad.

Todas las carreras incluyen cursos de administración, costos, psicología y relaciones industriales para adecuar a los estudiantes a la realidad empresarial.

También se dictan cursos de extensión, principalmente seguidos por egresados para mantenerse vigentes en el mercado. Estos programas son diseñados por cada especialidad. Los cursos que tienen más demanda es ese campo son: mecánica automotriz, electricidad y computación.

### Alumnos

El ISTP cuenta con 1546 alumnos y un nivel promedio de deserción del 10%, explicado este último por factores económicos que obligan a los participantes a dejar los estudios en busca de trabajo.

Anualmente cada especialidad realiza una reunión de egresados donde se recaba información del mercado a tener en cuenta en el posterior diseño.

Los alumnos terminan su especialidad y en un breve plazo (menor a dos meses) se gradúan debido a las facilidades para conseguir sus prácticas.

### **Relación con las empresas**

El ISTP ha establecido una serie de convenios con empresas, principalmente del sector estatal, como la Municipalidad de Ica, Ersa, el INEI, el Gobierno Regional, entre otros, lo que genera una demanda de cien pedidos semestrales para prácticas o trabajo. Asimismo, Aceros Arequipa ha enviado el perfil de su trabajador para que el ISTP reoriente algunos currículos.

De las 720 horas de práctica, 214 se realizan en empresas de la región. El director nos informa que, a diferencia de otras instituciones, el ISTP tiene dificultades para satisfacer todos los requerimientos de las empresas.

### **Relación con el MED**

El MED sólo cubre los sueldos y supervisa la estructura curricular del ISTP. Sin embargo, el instituto tiene otras perspectivas con organismos internacionales. En 1987 el MED lo consideró centro piloto, y en 1997 el CICYP antena de capacitación, lo que le permitió obtener equipos y computadoras. Asimismo, están considerados dentro de la "Red de Centros de Excelencias" en el programa Forte-Pe. Tales galardones le permiten mantener tecnologías de punta y acceder constantemente a programas de capacitación.

### **Aspectos económicos**

El ISTP se sostiene con recursos propios. En la actualidad están construyendo pabellones y tienen una emisora radial que le reportará nuevos ingresos.

### **Resultados**

Según su director, el ISTP Catalina Buendía tiene mucho éxito en la formación de sus educandos. La cantidad de postulantes así como la demanda de sus alumnos por parte del mercado laboral son algunos de los indicadores que sustentan tal afirmación.

### **Otros**

Es posible observar un gran despliegue en torno a los objetivos que se han planteado. Tienen una revista que difunde sus actividades. El ISTP goza de gran prestigio en la ciudad de Ica, donde es considerado el mejor centro de educación superior estatal.

## **■ ISTP TÚPAC AMARU**

### **Datos de la institución**

Nombre: ISTP Túpac Amaru  
Dirección: Av. Cusco s/n, San Sebastián, Cusco  
Teléfono / Fax: (84) 270 759 / (84) 231 187

### **Historia y antecedentes**

El ISTP Túpac Amaru tiene veinticinco años de fundado. Al igual que la mayoría de los IST, originalmente fue considerado una ESEP. Cuenta con un consejo consultivo conformado por el director, el subdirector y los jefes de cada especialidad. En este consejo no participa ningún empresario.

## **Infraestructura**

Cuenta con un local de 40 aulas, un taller con 20 computadoras pentium, biblioteca, auditorio y laboratorios equipados en electrónica, mecánica automotriz, mecánica de producción y electricidad. Y laboratorios para las especialidades de administración de servicios hoteleros, laboratorio clínico, computación e informática y secretariado.

## **Personal docente**

De los 80 profesores que conforman su plana docente, 51 son nombrados y 23 contratados; 12 de estos últimos trabajan en el campo empresarial.

Los docentes son capacitados por convenios internacionales como Forte-Pe y CIPSYP, en el caso de mecánica. En las otras especialidades la capacitación va de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado. Los programas externos son cubiertos por los propios profesores.

## **Servicios educativos**

El ISTP ofrece un total de 10 especialidades técnicas: turismo, administración de servicios hoteleros, computación e informática, contabilidad, enfermería, laboratorio clínico, electricidad, electrónica, mecánica automotriz y mecánica de producción.

Todas tienen una duración de 3 años y requieren 720 horas de práctica, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: dos tercios en el instituto y un tercio en empresas de la comunidad.

Las carreras de mayor demanda son turismo, administración de servicios hoteleros y computación e informática. El ingreso a las especialidades se lleva a cabo mediante un examen de admisión que se realiza una vez al año.

Eventualmente el ISTP dicta cursos de extensión, aunque no con regularidad ni un plan sistemático.

## **Alumnos**

El ISTP atiende a un total de 1310 alumnos, de los cuales 300 estudian las carreras vinculadas al sector turismo.

Las demás especialidades tienen un promedio de 120 alumnos, principalmente del sector socioeconómico D.

No cuentan con estadísticas que permitan conocer el desempeño de sus egresados en el mercado laboral.

## **Relación con las empresas**

El instituto no ha establecido convenios con empresas, pero refiere que éstas le solicitan personal para prácticas y que cerca del 50% de sus alumnos las consiguen de esa manera. El resto busca sus propias prácticas de acuerdo a su disponibilidad o relaciones. En algunos casos los profesores contactan directamente a los alumnos con las empresas.

## **Relación con el MED**

El MED asume los gastos relacionados a honorarios; los otros rubros son responsabilidad del instituto.

Tiene una autonomía de 30% para la revisión curricular y su consejo consultivo ajusta periódicamente el currículo.

En lo que se refiere a los aspectos curriculares y académicos en general, el ISTP considera adecuada la política del MED mas no así en el aspecto económico.

## **Aspectos económicos**

Los alumnos pagan S/. 71 semestrales por concepto de matrículas y los costos de los cursos de extensión varían de acuerdo a su duración (entre S/. 40 y S/. 80).

El instituto entrega becas a los alumnos que ocupan los primeros lugares por especialidad.

## **Resultados**

Aun cuando la educación que brinda el instituto es buena, es consciente de que los universitarios salen mejor preparados porque estudian dos años más.

La calidad del docente y del centro garantizan la formación de los educandos.

Las solicitudes de prácticas también refuerzan la percepción de la calidad de la institución.

## **Otros**

Sus directivos piensan que la participación de las empresas en la reforma curricular no es necesaria y que ellos pueden hacerla con el concurso de sus profesores y el conocimiento que tienen de la idiosincrasia y geografía del lugar.

Los alumnos tienen dificultades económicas para nutrirse con los conocimientos históricos y culturales de la región (visitas a ruinas, etcétera).