

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Perú

Programa de Mejoramiento Calidad Educación

PE0116

Informe Final

Agosto 1999

INDICE

Presentación.....	4
1. Introducción	7
2. El Diagnóstico de la oferta de Educación Técnica.....	13
2.1 Clasificación y dimensiones de la oferta de educación técnica.....	13
2.2 Evolución de la oferta de educación técnica	14
2.3 Características de la oferta educativa técnica	16
3. La participación de las empresas en la formación de recursos humanos.....	19
4. La relación de los centros educativos con las empresas	27
5. Los modelos de vinculación centro educativo-empresas.....	35
5.1 Los actores del proceso	35
5.2 Modalidades de participación de las empresas en los centros educativos en la actualidad:	36
5.4 Un modelo especial para la pequeña empresa	43
5.5 Estrategia para la implantación de los modelos propuestos.....	50
6. Aspectos legales de los modelos propuestos.....	54
6.1 Legislación vigente sobre la inversión privada en educación	54
6.2 Formas legales en las que el sector privado puede participar en la educación.....	55
6.3 Análisis legal de los modelos de vinculación propuestos	57
BIBLIOGRAFIA	61
Anexo 1. Empresas privadas.....	63
1.1 Banco de Crédito.....	63
1.2 Textil San Cristóbal.....	68
1.3 Southern Perú	71
1.4 WONG - METRO	74
1.5 EDELNOR	77
1.6 Telefónica del Perú.....	81
1.7 Corporación Backus	86
1.8 REPSOL	90
1.9 ANTAMINA	93
1.10 INTERBANK	97
1.11 DROKASA	100
1.12 ETERNIT	103
1.13 CERVESUR.....	106

1.14 Embutidos Razzetto	109
1.15 NESTLE del Perú	113
1.16 MITCHELL	116
1.17 Bebidas La Concordia	118
1.18 Aceros Arequipa	121
2.19 Textil del Valle	124
1.20 Molinera Inca	126
1.21 MILPO	129
1.22 AMANCO	133
1.23 NOVA PERU S.A.	138
1.24 Cervecería San Juan	142
1.25 Dorado Inn	145
1.26 Electro Ucayali	147
1.27 Hostal Los Portales	149
1.28 IPASA	151
1.29 Maple Gas Corporation	153
1.30 Hotel Savoy	155
1.31 Textil del Sur	157
1.32 Club Hotel del Cusco	159
 Anexo 2. Centros Educativos	 161
A. Privados	161
2.1 Instituto del Sur	161
2.2 Instituto Peruano de Administración de Empresas - IPAE	165
2.3 Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI	169
2.4 TECSUP	173
2.5 Jesús Obrero	177
2.6 Alexander von Humboldt	182
2.7 Instituto de Formación Bancaria (IFB)	184
2.8 CEO NOVA	188
2.9 Instituto Superior Tecnológico del Norte	191
2.10 PIRKA	194
2.11 Fe y Alegría No. 43	198
B. Públicos	204
2.12 José Pardo	204
2.13 Julio C. Tello	207
2.14 PROMAE - Magdalena	212
2.15 Gilda Balliván	216
2.16 María del Rosario Araoz Pinto	219
2.17 IST Catalina Buendía de Pecho	223
2.18 IST Tupac Amaru	225
 Anexo 3. Informe legal elaborado por el Estudio De Belaúnde y Monroy	 228

Presentación

En el mes de Abril de 1999 el Ministerio de Educación (MED) invita a varias instituciones y empresas preseleccionadas a presentar propuestas para la realización del "Estudio sobre la participación de empresas en la formación de recursos de humanos".

Considerando la valiosa experiencia obtenida en la realización del estudio sobre las "Competencias demandadas por el mercado de trabajo de las pequeñas y micro empresas", Servicios para el Desarrollo (SASE) y el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) deciden mantener el consorcio anterior y preparar una propuesta. En Mayo de 1999 se conocen los resultados de la invitación, los que favorecen la propuesta del consorcio SASE-IPAE.

Para la realización del trabajo, ambas instituciones formaron un equipo integrado por los siguientes profesionales:

(i) Fernando Villarán, ingeniero y magister en economía, jefe del equipo; (ii) Baltazar Caravedo, economista y magister en sociología; (iii) Juan Infante, sociólogo, (iv) Alina Vassallo, educadora; (v) Jorge Rodríguez, magister en sociología; (vi) Jaime Cabrera, doctor en educación; y (vii) Juan Bravo, psicólogo.

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

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

La información de base para el estudio se ha obtenido de 32 empresas analizadas, las que se han escogido por sus aportes en el tema educativo. Ellas se pueden agrupar 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) empresas medianas y modernas (Eternit, Antamina, Drokasa, Aceros Arequipa, Milpo, Nestlé, NOVA), y algunas empresas pequeñas (Dorado Inn, Textil del Sur, Hostal Los Portales, Embutidos Razzetto).

Asimismo, hemos obtenido valiosa información de 18 Centros Educativos públicos y privados, siendo el criterio de selección 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 Obreso, IST Túpac Amaru, IST José Pardo, IFB, Julio C. Tello.

Tomando como base la información de las empresas y de los centros educativos, el contenido del informe final ha quedado como sigue: 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, tanto públicos como privados, con las empresas; los modelos propuestos de vinculación entre los centros y las empresas; una estrategia 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 incluyen como anexos, los informes resumidos de cada una de las empresas y de los centros educativos analizados, y el informe legal preparado por el Estudio De Belaúnde y Monroy.

Como fase final del estudio se han realizado reuniones con los gremios empresariales, empresarios representativos del sector privado y expertos en los temas de vinculación educación-empresa, a los que se ha presentado los resultados y los modelos para obtener su opinión y sugerencias, así como la voluntad y disposición para participar en ellos.

Las reuniones de consulta que se llevaron a cabo fueron las siguientes:

- a) Comité de Educación de IPAE, con la participación de los siguientes empresarios y expertos: Eduardo Escardó, presidente del Comité y presidente de LIMATEL, Dante Córdoba, ex ministro de educación y presidente de FirstComm, Alvaro Quijandria de APOYO, Hugo Díaz de INIDEN, Henry Harman, gerente de IPAE.
- b) FORTE-PE, proyecto de fortalecimiento de la educación técnica peruana, en convenio con la Unión Europea; José Ignacio López Soria, codirector UE, Alfredo Pezo, codirector nacional.
- c) Comité de Pequeña Empresa de IPAE, con la participación de los siguientes empresarios y expertos: Néstor Corrochano de la SBS, Carmela Vildoso, presidenta de COPEME, Juan Hagnauer, director de SWISSCONTACT, Pedro Reyes, secretario técnico del Comité.
- d) Juan Inchaústegui, presidente de TECSUP y presidente de SMH constructores.
- e) Manuel Sotomayor, ex -presidente de CONFIEP.
- f) Raúl Haya de la Torre, especialista en Educación Técnica.
- g) Coordinadora de Empresarios de Gamarra, con la participación de los siguientes empresarios: Juan Infante, presidente, Diógenes Alva, comerciante, Amador Vázquez, confeccionista y comerciante, Alfredo Borda, comerciante, Marden Rodríguez, confeccionista.
- h) 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, sub-gerente de la Cámara.
- i) Proyecto PROJOVEN: Mario Arróspide, Coordinador Nacional.
- j) Organización empresarial PERU 2021, con la participación de los siguientes empresarios: Alfredo Romero, presidente, Henry Day, vicepresidente y presidente de Compañía Peruana de Gas, Enrique Agois, presidente de EPENSA, Armando Guiulfo, presidente de GUICONSA, Fernando Carriquirí, presidente de ETERNIT.

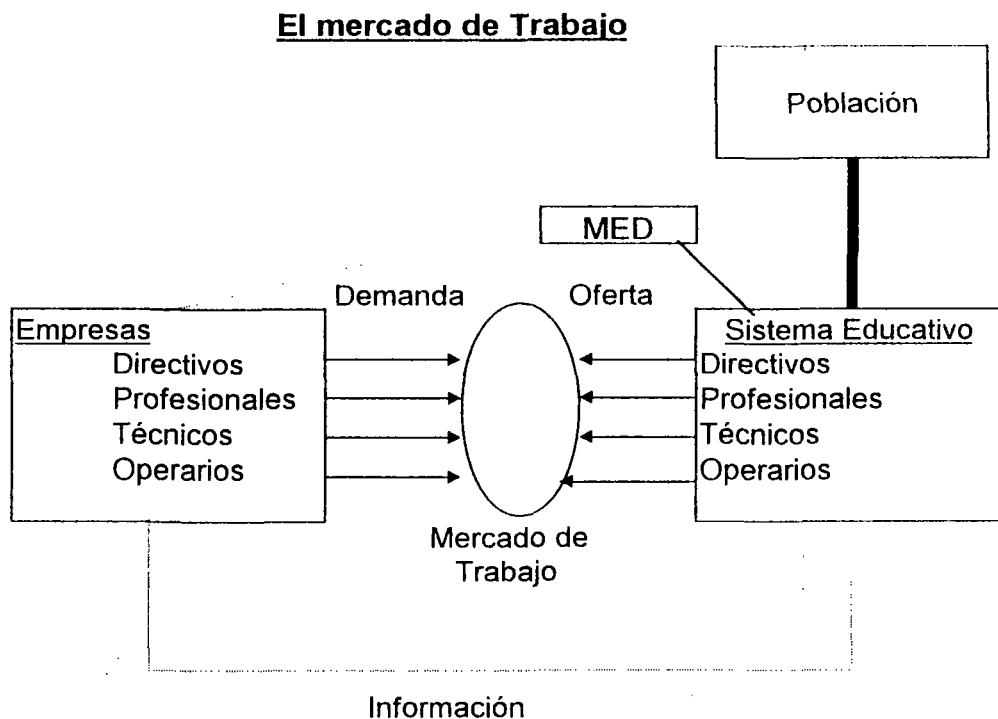
Los miembros del equipo expresamos nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas entrevistadas, tanto a los empresarios y gerentes de recursos humanos de las empresas privadas como los directores y ejecutivos de los centros educativos, sin cuya valiosa colaboración no hubiera sido posible este informe. Agradecemos también a todos los dirigentes de gremios, empresarios y expertos que nos han expresado sus opiniones e ideas respecto al estudio y los modelos propuestos. Asimismo agradecemos a Laura Acosta, Directora General de la DINESST, Fanny Muñoz, Napoleón Posada y los técnicos del MED que nos han apoyado decidida y eficazmente a todo lo largo del trabajo. Las orientaciones recibidas de las misiones del BID, encabezadas por Heraldo Laguzzi, han sido también muy útiles y pertinentes.

Dejamos constancia que si bien hemos recogido sugerencias de muchas de las personas e instituciones mencionadas, ellas no tienen ninguna responsabilidad por el contenido del informe, la que asumimos a plenitud los miembros del equipo, y las instituciones SASE e IPAE.

1. Introducción

La relación entre el sector empresarial y la educación siempre ha sido complicada; signada en general por la inadecuación y la distancia. El sector educativo no entrega los 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 ello, en medio de un cuadro en el que las empresas formales son incapaces de absorber toda la oferta de mano de obra que se presenta en el mercado laboral.

El mercado laboral que debía ser el gran regulador y articulador entre la oferta y demanda educativa tiene grandes problemas para cumplir este rol; 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 (Ver el Diagrama a continuación).



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 las empresas están dispuestas a pagar el precio de mercado de cada uno de estos niveles porque están convencidas de su utilidad y contribución a la empresa. Por el lado de la oferta el sistema educativo alimenta el mercado con los cuatro niveles, con la calidad y cantidad adecuados a la demanda.

En estas economías desarrolladas existen canales de diálogo con el sector educación que actúa como un mediador entre las empresas y los centros educativos. Asimismo, existen múltiples canales de información y de 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 y no tienen necesidades, ni intereses o posibilidades uniformes; existe una gran heterogeneidad en el sector empresarial peruano, con un vasto y amplio sector PYME muy diferente de las empresas grandes. Sabemos que el gran empleador es el sector PYME, y por lo tanto continuar con la costumbre de tomar como modelo a las necesidades exclusivas de las empresas grandes y tradicionales no va a resolver el problema.

También tenemos que reconocer que existen muy pocos canales de comunicación entre las empresas y las entidades educativas, ya sea IST, CEO o universidades, de manera que estas últimas 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). Pero a los otros niveles se debe reconocer 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. Sin embargo para las PYME hay una gran carencia de directivos (que incluye a los empresarios que crean nuevas empresas, la mayoría PYME), de técnicos calificados y operarios calificados.

El Ministerio de Educación si bien tiene una relación formal con las unidades educativas, principalmente públicas, tiene escasa relación con el sector privado empresarial, de manera que no tiene la capacidad como 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 adecúa a la demanda, y ésta además resulta insuficiente para absorber a la población económicamente activa que ingresa al mercado. Existen algunos casos de (i) empresas que capacitan a sus trabajadores (las más grandes del país) con sus propios recursos e infraestructura, (ii) otras empresas han podido transmitir sus necesidades a algunas entidades educativas y han obtenido lo que ellos buscaban, (iii) algunos centros educativos han buscado información entre las empresas, y mantienen estrechos contactos con ellas, de manera que adecúan sus contenidos a la demanda del mercado, y finalmente (iv) algunos proyectos piloto del MED han logrado transmitir información entre ambos sectores obteniendo una buena oferta educativa. Sin embargo, todos estos casos son excepciones; se puede afirmar que en conjunto no existe todavía una relación adecuada entre ambos mundos, y los canales de comunicación entre ellos están por establecerse.

Es motivo de este Informe explorar estos casos exitosos, aunque sean aislados, con el objetivo de extraer las lecciones de sus experiencias, y analizar si es posible difundirlas y multiplicarlas.

La metodología básica utilizada ha sido la de seleccionar una lista de experiencias educativas y empresariales relevantes en el aspecto de la vinculación, entrevistar a las personas responsables de ellas en las instituciones escogidas, analizar la información levantada, elaborar una matriz comparativa y proponer algunos modelos de vinculación entre los centros y las empresas, particularmente para el caso de los públicos. Una vez elaborados los modelos se ha consultado a algunos empresarios y representantes de gremios empresariales para conocer sus opiniones sobre los mismos, las mejores modalidades de participación de las empresas, y finalmente 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 (y publicado en 1996) da cuenta que en el Perú existen 236,153 empresas (si bien ha excluido al sector agropecuario, al comercio ambulatorio, al transporte y algunos otros servicios) es la información más completa que tenemos sobre el universo empresarial peruano.

En buena cuenta el Censo Económico se concentró en las empresas formales, y su validez decrece en la medida que descendemos en los tamaños empresariales. Sus resultados son muy válidos para dar cuenta de las grandes empresas, un poco menos válidos para las medianas, aunque se supone que la mayoría de ellas han sido encuestadas; mucho menos válidos para las pequeñas empresas y poco válidos para las micro empresas.

Aún así nos dan información valiosa sobre el sector empresarial del país.

Empresas peruanas por tamaños

Tamaño	# de personas ocupadas en c/u	Establecimientos	%	Personal Ocupado	%
Micro empresa	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

Aún con estas cifras, que tienen las limitaciones señaladas, tenemos que el 99.1% de las empresas peruanas censadas son PYME (menos de 50 personas ocupadas) y dan empleo al 52.6% de la población consignada en este censo. Por su parte las grandes y medianas empresas representan el 0.9% de las empresas 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 donde se concentra la mayor cantidad de PYME y del empleo, las cifras cambian significativamente.

La PEA estimada para 1994 era de 8,348,000; si asumimos que los datos de las grandes y medianas empresas están correctos en el Censo, entonces las Grandes empresas dan empleo al 4.0% de la PEA y las medianas al 1.9%; es decir, entre los dos estratos escasamente se llega 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 unos 12,500 serían absorbidos por las grandes y medianas empresas.

Por lo tanto si se quiere hacer un programa educativo que involucre a la mayoría de la PEA no se puede circunscribir sólo a las grandes y medianas empresas peruanas, menos se puede restringir a las experiencias de capacitación al interior de las empresas porque los porcentajes de cobertura son todavía menores; se tiene necesariamente que 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 características; 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. Nuevas ideas y posibilidades para favorecer la innovación en la educación técnica en América Latina están siendo postergadas por cierta rigidez de las políticas educativas y la falta de vinculación con el sector productivo.

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 quiere crecer, ya sea en volumen o calidad de sus productos o servicios, o en la diversificación de los mismos.

Si bien su principal interés se encuentra en contar con recursos humanos técnicamente calificados, paradójicamente las empresas no ofrecen mensajes e información claros sobre las necesidades y características del personal requerido (tampoco hay canales para hacerlo); considera que los técnicos, operarios y ciertas profesiones que egresan de la mayoría de instituciones educativas estatales o privadas 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 sólida educación básica. Lo

contrario, dice Trahtemberg (1994) constituye solamente un "parche" muy costoso y efímero, que rendirá sus frutos solamente en tanto estén vigentes condiciones similares a la de la capacitación específica. Al cambiar esto, 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 una persona se atreva a tomar riesgos, iniciativas, que sea innovadora y emprendedora; que aprende 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, que mayoritariamente está constituido por multiplicidad de actividades, por un lado presenta una alta absorción de empleo, y por otro lado no tiene un adecuado flujo de conocimientos y tecnología, así como recursos humanos calificados haciendo indispensable la presencia del sistema educativo para adecuar la capacitación para el trabajo con la demanda de este amplio sector de jóvenes.

En el caso de este sector, el reto de emprender un negocio propio exige al empresario aprendizajes para gestionar adecuadamente, desarrollar actitudes y aptitudes y, junto con el perfeccionamiento de tareas y actividades propias de su actividad, busque las oportunidades que le permitan desarrollar exitosamente su empresa. En este sentido nos remitimos a la investigación sobre las competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú, realizada por el consorcio SASE IPAE (1999), donde determinamos competencias generales empresariales que deben ser aprendidas o desarrolladas por el empresario para tener una actividad exitosa.

No existe, pues, solamente 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.

Frente a los cambios económicos y sociales en América Latina, con procesos crecientes de privatizaciones y de mayor apertura hacia el exterior, que aumenta 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. Tal como la era industrial ejerció su influencia sobre las instituciones educativas para que funcionaran con una organización similar, de la misma forma 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".

¿Es la mejor solución la existencia de un propio centro de capacitación en cada empresa?. Posiblemente para determinados objetivos; pero una visión de largo plazo lleva a destacar 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 interés común en llevar adelante la relación entre los responsables de las políticas educativas y las empresas que demanda técnicos que se adapten a los nuevos contextos.

Existe una situación compleja en el Perú; las experiencias son diversas y con características muy particulares, que pasaremos a analizar. Debemos observar tanto las instituciones educativas como las empresariales con una visión crítica y de rescate de las diversas estrategias que ayuden a establecer metas posibles de trabajo conjunto, debiendo el Estado cumplir un rol 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 que por lo tanto hay que ser muy realista en las propuestas educativas, tanto para el sector educación, como para las empresas. Sin embargo, resulta indispensable considerar las tendencias mundiales en este campo, y los nuevos avances, para direccionar las propuestas en el sentido correcto. No hay que olvidarnos 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.

2. El Diagnóstico de la oferta de Educación Técnica

2.1 Clasificación y dimensiones de la oferta de educación técnica

La oferta de educación técnica en el Perú abarca distintas formas, como son la educación superior tecnológica, educación técnica secundaria, 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, con la finalidad de formar profesionales, técnicos y expertos calificados que a su preparación unan la adecuada formación humanista y científica, así como contribuir a la permanente actualización profesional de personal calificado al servicio del país. Actualmente existen 734 IST a nivel nacional entre privados y públicos (1) que ofrecen aproximadamente 70 especialidades técnicas para 173,021 estudiantes matriculados (2).

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 1,788 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 brinda a través de los CEO, los programas y servicios sectoriales y los programas en los centros de trabajo. Los CEO no exigen educación formal previa y son de gestión estatal y no estatal; actualmente funcionan 1,688 CEO entre privados y públicos que ofrecen 38 especialidades ocupacionales para 147,255 estudiantes. De otro lado, tenemos distintos programas no integrados al ámbito de acción del Ministerio de Educación, tanto por parte del Estado como PROJOVEN del MTPS, como de diversas instituciones de la sociedad civil, a decir, 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 como el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial SENATI, el Servicio Nacional de Capacitación en la Industria de la

1. DINESST. MED. Base de datos 1999

2. DINESST. MED. Censo Educativo. Lima 1997. El mismo documento se utiliza para las cifras que corresponden a las otras clases de educación y capacitación técnica.

Construcción SENCICO, el Centro de Formación en Turismo CENFOTUR y el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación en Telecomunicaciones INICTEL. En estos centros se 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 respecta a su financiamiento, a excepción de SENATI cuyo financiamiento se financia con un aporte obligatorio de las empresas que representa el 0.75% de su planilla, que representa aproximadamente el 50% de su financiamiento total. Por su parte SENCICO, CENFOTUR e INICTEL poseen un financiamiento mixto, que en parte proviene del tesoro público y en parte de la prestación de servicios educativos y adicionalmente de la contratación de obras civiles en el caso del primero.

En conjunto el sistema de educación y capacitación técnica atiende a unos 950,000 estudiantes por año, es decir, 1 de cada 10 estudiantes del sistema educativo en general, contando a todas sus modalidades y niveles(3).

2.2 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 "tradicionalismo" educativo, ubicaron al tema de la educación técnica como tarea estratégica en el planteamiento de las políticas institucionales. Con la reforma implementada en 1972(4) surgen distintas propuestas de educación y capacitación para la población económicamente activa: como las ESEP, que a fines de los setenta algunas desaparecen y otras conforman los actuales IST; la educación tecnológica vía los Centros de Capacitación Profesional CECAPES y CENECAPES (que en su mayoría desaparecieron a principios de los ochenta y los que sobrevivieron actualmente son CEO); y los diversos programas de capacitación extraordinaria, tanto los ofrecidos por el Estado como los desarrollados en centros empresariales, la iglesia, ONG, etc.

La información estadística disponible sólo permite apreciar la evolución de la matrícula de educación técnica a partir de 1970(5). En el periodo que va de 1970 a 1990 el crecimiento de la educación técnica profesional fue explosivo, con una tasa promedio anual de 17.8%, que le ha permitido adquirir cada vez una mayor participación respecto a la matrícula total del sistema. Así en 1970, de cada mil matriculados sólo 2 pertenecían a la educación técnica profesional, la relación se eleva a 22 en 1990. Respecto a la educación ocupacional, ésta ha evolucionado en el mismo periodo con un dinamismo similar al de la educación tecnológica (11.4% como tasa de crecimiento anual). Ambas formas de la educación técnica han obtenido las más altas tasas de crecimiento del

3 Esta cifra incluye también a Escuelas Profesionales como IPAE, y a la capacitación ocupacional del MTPS, la empresa, la iglesia, las ONG, etc.

4 D.L. 19326. Ley de reforma de la educación. En su texto se propone una educación "para el trabajo" y "en el trabajo". Aunque la realidad distó mucho del discurso.

5 Únicamente para las modalidades que dependen del Ministerio de Educación, IST y CEO.

sistema educativo para dicho periodo(6), con el añadido que si a la capacitación ocupacional se le sumasen los programas no formales de capacitación su presencia sería considerablemente mayor.

Por otro lado, la educación técnica secundaria y la capacitación sectorial han crecido a una velocidad similar, lo que ha permitido que en términos cuantitativos su presencia siga 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 constituida por los egresados de secundaria, que en 1961 componían el 13% de la población mayor de 15 años y en 1981 el 40% de la misma(7). Sumado a lo anterior tenemos la creación de los institutos de formación superior técnica (actuales IST) que conllevó a una efectiva desconcentración de la oferta (antes básicamente concentrada en la Universidad) e hizo más accesibles las oportunidades de estudios superiores. En 1976 operaban 26 institutos y para 1997 ellos sumaban 611(8).

Si bien la expansión de la oferta en educación técnica profesional puede verse como una respuesta al crecimiento de la demanda, tiene indudablemente también, 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 encontró que el 67% postuló previamente a alguna universidad(9).

- Otro grupo de factores está relacionado al hecho que en el mercado de trabajo la enorme cantidad de mano de obra disponible y lo reducido de la oferta de empleos otorga a los empleadores la ventaja de poder elegir a personas con calificaciones formales mayores a las requeridas en los puestos de destino. Ello obliga a los jóvenes a adquirir una acreditación del más alto nivel para poder acceder a "cualquier trabajo".
- A éstos se suma la gran variedad de carreras ofrecidas dentro de una amplia gama de costos de los estudios, y la posibilidad de acceder a ellas generalmente sin un proceso previo de selección.
- Finalmente, tenemos los factores relacionados a consideraciones sociales, como la creencia en que el logro de una profesión es estratégica en cualquier expectativa de

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

7 GRADE, El mercado de trabajo técnico y profesional y la oferta y demanda de educación superior. Proyecto: diagnóstico general de la educación, Lima, 1993.

8 DINESST. MED. Censo Educativo. Lima 1997.

9 SULMONT, VALCARCEL y TWANAMA, El Camino de la Educación Técnica: los otros profesionales. PUCP, Lima, 1991.

movilidad social o económica. Más aún si se trata de una formación práctica que hipotéticamente permitiría una inserción más rápida al mercado laboral.

Por otro lado, la expansión de la oferta de capacitación ocupacional se debe a factores distintos dada la naturaleza diferenciada de sus requerimientos. Entre estos podemos citar: la presión de los sindicatos por lograr mayores niveles 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 importancia. La necesidad de recalificación de trabajadores como producto de las transformaciones productivas y tecnológicas, el cambio de giro de trabajadores despedidos que incursionan en nuevas 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.

2.3 Características de la oferta educativa técnica

La oferta de educación técnica ha transitado, en ese orden, por procesos de crecimiento, diversificación y orientación hacia el sector terciario:

- Los institutos tecnológicos que en principio fueron concebidos como una alternativa productiva a las universidades, progresivamente han orientado su oferta hacia especialidades del sector servicios. Para 1993, de las 70 especialidades que se ofrecían 44 se orientaban hacia los servicios y 26 eran especialidades del ámbito técnico-productivo.⁽¹⁰⁾

La participación de las especialidades en la matrícula nacional para 1995 gráfica la misma lógica⁽¹¹⁾, las cinco especialidades con mayor número de matriculados fueron:

ESPECIALIDAD	MATRÍCULAS	%
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

De dichas especialidades sólo electrónica, que ocupa el quinto lugar de participación en la matrícula, corresponde a una actividad de tipo "técnico-productiva", mientras el resto corresponde a actividades de tipo terciario. Esta tendencia responde con cierta coherencia a la oferta de empleos técnicos. En una investigación con base en una muestra representativa en Lima, Raúl Haya de la Torre constata que el 85,2% de los empleos técnicos ofrecidos corresponden a carreras orientadas a servicios, como

9 MED – AECI. Mapa de la oferta de capacitación técnica y formación profesional del Perú. Lima, 1988

11 Ibid.

contabilidad, computación, secretariado ejecutivo, administración y farmacia, en ese orden de importancia(12).

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 el 7,7% de la matrícula y para 1995 se habían reducido al 1,3% (2,462 matriculados), tienden a desaparecer por abandono(13). Esta situación constituye un problema grave en la medida que no sólo distorsiona la misión original para la que fueron creados los institutos técnicos, sino lo que es más, 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 las regiones, con lo que indirectamente se promueve la emigración de los recursos humanos regionales potencialmente más productivos.

- La educación técnica expresa nitidamente las diferencias entre los intereses de la inversión educativa privada y pública: la inversión privada 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). Las carreras vinculadas a la producción son mayoritariamente asumidas por las instituciones estatales (23,367 matrículas en IST públicos son para producción y equivalen al 75% del total de matrículas del área)(14). Un ensayo de estratificación socio-profesional de los IST de Lima Metropolitana(15) con base 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 totalmente 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. Se muestran incapaces de ofertar una formación que responda adecuadamente a las innovaciones tecnológicas y a los nuevos requerimientos de las empresas, evidenciando graves dificultades de adaptación a las demandas cambiantes de los sectores productivos. Esto es especialmente cierto para 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. Por otro, prepara en empleos adecuados para empresas grandes o medianas, no

12 HAYA DE LA TORRE, Raúl, ¿Qué estudiar? Profesiones técnicas en Lima. Cedal, Lima 1998.

13 MED – AECL. Mapa de la oferta de capacitación técnica y formación profesional del Perú. Lima, 1998.

14 Ibid.

15 SULMONT y otros, op cit.

obstante 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, que la mayoría de las veces, 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.

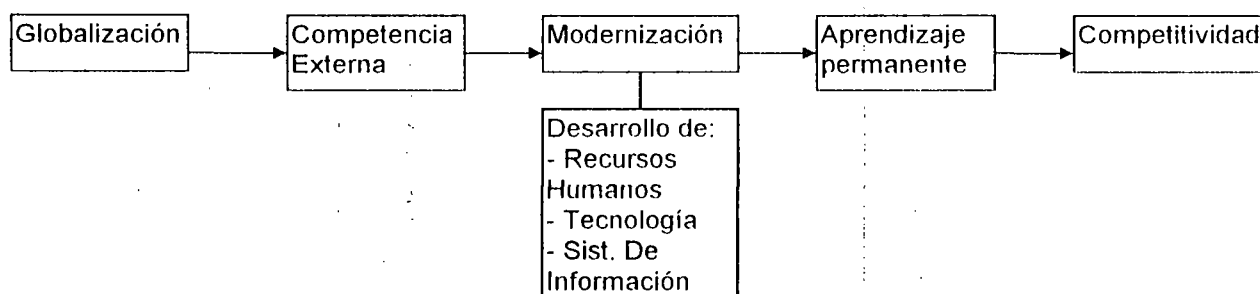
- Se insiste en el sistema formal "escolarizado" como la vía principal (casi la única) de capacitación de recursos humanos a pesar que éste muestra rezago en términos de cobertura (*limitado impacto cuantitativo respecto a la demanda potencial*), un claro desajuste en términos de orientación (terciarización excesiva 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.
- Finalmente, existen institutos de formación técnica de buena calidad, pero son una minoría absoluta, que por lo general son fuertemente promovidos por grupos empresariales y/o la cooperación internacional. Aquí son significativos los casos de TECSUP a nivel de los IST, Jesús Obrero en SVT y Fe y Alegría en CEO. Pero la experiencia más importante y exitosa se ubica en los servicios sectoriales. SENATI, SENCICO, CENFOTUR e INICTEL quizá constituyan uno de los modelos a seguir por el sistema de educación y capacitación técnica en el país.

3. La participación de las empresas en la formación de recursos humanos

Todas las empresas que han sido entrevistadas consideran que la capacitación es vital para conseguir un buen desempeño en el mercado. Esto no ha sido la realidad hace escasos 10 años, pues la educación en esos tiempos no ocupaba un lugar privilegiado en la agenda empresarial. Por ello se trata de un tema relativamente reciente para ellas; pero lo han encarado con fuerza y decisión.

La situación que se ha vivido a nivel empresarial a partir la apertura de la economía ha sido impresionante: las empresas han corrido el riesgo de desaparecer frente a la competencia extranjera que ha invadido los mercados locales. Por ello han tenido que modernizarse, mejorar su maquinaria y equipos, adoptar los últimos sistemas productivos y formas de organización, y sobre todo calificar a sus trabajadores, valorándolos como el recurso más valioso de la empresa.

Este proceso se puede esquematizar como sigue :



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

Es una opinión generalizada entre los empresarios que consideran a sus empresas modernas o que apuntan a ello, que deben poner especial énfasis en desarrollar el potencial de sus trabajadores, en sus diferentes aspectos.

Las exigencias de la globalización para las empresas peruanas ha sido muy grandes; entre otros fenómenos, se han visto obligadas a incursionar en las normas internacionales ISO, como la 9000, 9001, 9002, 14000, 16001, entre otras, que las obligan a tener 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.

Respecto 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; de tal forma que si la empresa es pequeña brinda poca capacitación a sus trabajadores, mientras que si es grande brinda mayor capacitación a sus trabajadores (en todos los niveles jerárquicos). Se puede establecer la siguiente regla: a menor tamaño menor capacitación, y mayor tamaño mayor capacitación.

Las empresas más grandes del país, como Telefónica, Banco de Crédito, Southern, Backus, MILPO, WONG, Textil San Cristóbal, invierten importantes cantidades en la capacitación de sus trabajadores, tienen instalaciones y equipos apropiados para realizar la capacitación, y el tema ocupa una prioridad importante en la agenda de los directivos de la empresa. Como ejemplo, Telefónica tiene 27 aulas y 140 personas encargadas de la capacitación, lo que da una idea del involucramiento de la empresa con el tema.

Un ejemplo de los recursos y compromisos que asumen las empresas grandes se puede percibir en el cuadro siguiente:

La capacitación en tres empresas privadas

EMPRESA	SUPERMERCADOS E. WONG y METRO Comercio Lima 5,000 trabajadores	REPSOL – Refinería La Pampilla Refinación y comercialización de derivados de hidrocarburos Lima 350 trabajadores	ETERNIT Fabricación de materiales de construcción Lima 169 trabajadores
Objetivos de la capacitación	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: - Proveer y mejorar el conocimiento técnico. - Desarrollar el recurso humano con valores.	Nueva política de capacitación, descentralizada, horizontal y específica a los requerimientos de la empresa, se inicia en 1996. Sus objetivos son: - Adecuar al trabajador a la modernización tecnológica y organizacional de la planta. - Incrementar la calidad en los procesos y productos. - Incrementar la seguridad y el control medio ambiental. - Desarrollar una cultura organizacional propia.	En la presente década la empresa ha desarrollado una activa política de capacitación. Sus objetivos son: - Incrementar la productividad en la empresa - Desarrollar integralmente al trabajador
Local, equipos y capacitador es internos	Infraestructura: local central para capacitación con 10 aulas; y adicionalmente una aula en cada tienda de la cadena. Equipos: todas las aulas con equipos modernos. Capacitadores: 30 profesores de planta y 30 contratados.	Infraestructura: 4 aulas en local de la refinería. Equipos: todas las aulas con equipos modernos. Capacitadores: la empresa considera a todo su personal como capacitadores potenciales, y por lo menos 50% del mismo ha cumplido labores como capacitador en 1998.	Infraestructura: no se cuenta con aulas para capacitación dentro de la empresa. Equipos: no son necesarios, por ello no existen. Capacitadores: no se cuenta con capacitadores propios.

Contratación de instituciones externas de capacitación	Sólo contratan a instituciones externas para capacitación puntual a nivel profesional, con la finalidad de complementar la capacitación propia. Las instituciones que contratan son: U. de Piura, UPC, ESAN, IPAE, TECSUP y CIBERTEC.	Es minoritaria y sólo se produce cuando se trata de una especialidad que no maneja la empresa. Para Ejecutivos y Profesionales se contrata a UNI, Católica, Lima y Pacífico. Para Técnicos a SENATI, TECSUP, CIBERTEC y SIL.	El 90% de la capacitación ofrecida es a través de instituciones externas. Entre ellas se mencionó a la U. del Pacífico, ESAN, Euroidiomas y SENATI (convenio de prácticas pre profesionales).
Financiamiento de la capacitación	En el 90% de los casos la capacitación es financiada en su totalidad por la empresa. En el 10% de casos restantes, principalmente a nivel ejecutivo y profesional, la capacitación se cofinancia entre la empresa y el trabajador. La empresa no cuenta con fuente financiera exterior alguna.	La empresa asume el 100% del costo de capacitación (interna o externa) que figure 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 es importante para el desarrollo de la misma. No financia áreas de capacitación no prioritarias. La empresa no cuenta con fuente financiera exterior alguna para capacitación.

Si bien podemos comprobar una gama amplia de opciones por parte de estas tres empresas, ya que van desde brindar toda la capacitación dentro de la empresa hasta hacerla toda externamente, se ve que en todos los casos existe una política clara respecto a la capacitación, el beneficio 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, empresas más pequeñas como los hoteles y hostales en el Cusco, si bien le dan cierta importancia a la capacitación tienen grandes dificultades para calificar a sus trabajadores; entre otras razones por falta de recursos económicos, tiempo disponible del empresario (a), o personal calificado que haría la capacitación. Si la empresa está en mala situación económica 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 condiciones favorables que podrían ser generadas por el Estado, dentro de las que se incluyen los aportes e iniciativas del ministerio de educación.

Empresas que subcontratan a una cantidad significativa de pequeñas empresas, como es el caso de EDELNOR les brindan capacitación a los operarios y técnicos de sus subcontratistas. Esta labor la realizan de manera directa, pero como estamos hablando de 2,500 personas a ser capacitadas, la capacitación bien podría ser encargada a un centro educativo local.

Visto desde el lado de la demanda, por parte de las empresas, se ha podido comprobar que a nivel profesional la oferta educativa en el Perú es adecuada a las necesidades de las empresas; ellas no tienen problemas en obtener profesionales de buena calidad para los puestos claves de sus empresas. A este nivel las instituciones que se mencionan con mayor insistencia son: Universidad de Piura, del Pacífico, ESAN, de Lima, la Católica, la UNI, la Agraria, San Ignacio y la UPC.

No es el caso de los siguientes niveles de la empresa: los técnicos y los operarios. La oferta educativa es insuficiente y de mala calidad. A nivel de técnicos hay algunas excepciones, valoradas unánimemente por las empresas: TECSUP y SENATI. A cierta distancia aparecen San Ignacio de Loyola, CIBERTEC y SENCICO.

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

Una opinión de consenso a nivel de las empresas es que la falta de incentivos tributarios para la inversión en educación es una de las trabas mayores para un mayor compromiso de las empresas en la educación. Este es un tema delicado por cuanto la política tributaria del gobierno es bastante rígida en materia de exoneraciones e incentivos, por lo que tiene que ser planteado con prudencia y con el sustento económico y jurídico necesario.

Una buena parte de las necesidades de capacitación para 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.

Respecto a la posibilidad de su participación en la administración de centros educativos públicos, aún las empresas grandes que tienen un compromiso significativo con la capacitación de su propio personal, y destinan dinero para actividades sociales y de apoyo a la comunidad, no están muy dispuestas a asumir la gestión directa de centros educativos estatales. El argumento principal es que no tiene que ver con su actividad principal (core business) y que por lo tanto puede distraer la atención (focus) de sus ejecutivos. Si bien esto no es una posición definitiva respecto a este punto, hay que reconocer que para lograr la participación de algunas empresas líderes en la gestión de centros educativos, se va a requerir un gran esfuerzo de parte del Estado, tanto en el campo de la promoción y convocatoria, como en el campo de los incentivos económicos.

Sin embargo, hay excepciones a esta regla, una empresa minera del Callejón de Huaylas (Ancash), Antamina, está dispuesta a crear un centro educativo propio para satisfacer sus necesidades de personal a nivel de operarios y de técnicos; bien podría esta empresa hacerse cargo de algún centro estatal existente en la zona. Si bien estos son casos aislados, más frecuentes en provincias que el Lima, deben tomarse muy en cuenta por parte del MED, ya que pueden ser una buena fuente de participación empresarial y de canalización de recursos humanos y financieros a la educación técnica.

MATRIZ COMPARATIVA- Empresas privadas

Empresa (Actividad, Localidad y Número de Trab.)	Objetivos de la Capac.	Ubicación orgánica	Local Equipos Moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la emp.	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educ.	Disposición para participar en Educ.	Mejores empresas en capac.
Banco de Crédito del Perú Finanzas Nivel Nacional 6,500	Atender las necesidades de los diversos sectores del banco.	Area de Capacitación y Desarrollo	3 aulas en SI, 2 en Villa, 2 en Of. Princip. Auditorio en La Molina	70% de capacitadores internos y 30% externos	Formación función. Complement. Técnica Actualización Desarrollo	Todos los niveles de la empresa	Post grados, especializaciones. IFB de ASBANC	No tienen mayor relación	Capacitación interna 100% financiada. Para externa otorgan ptmos.	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 dispuesta a mas pues cubre sus necesidades	Citybank, Continental, Backus
Southern Peru Cooper Corp. Minería Moquegua 1,500	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 ellos con tecnología a de punta	20 capacitadores estables	Cursos técnicos mineros: informática, minería, soldadura, manejo de explosivos, perforaciones, 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 optimizar la producción y dar mejor uso a los equipos	Directores poco preparados. Docentes no están vigentes en el mercado laboral	Si estarían dispuestos a apoyar a centros que presenten proyectos viables y autosostenidos.	TECSUP y el Inst. Vigil de Tacna.
Telefónica del Perú (Telefonía; Nacional; 5.600)	Actualizar formar, entrenar al personal		27 aulas, 70 PCs	140 asesores calificados	1998: 844 eventos. 19,990 partic.	Todos los niveles	IPAE UPC Otras	No han recibido apoyo	La capacitación es cofinanciada; una parte la emp. otra el trab.	Mejora productiv. ventas, atención al cliente	Deficiente principalmente a nivel operarios y técnicos	Apoyo en todo menos gestión	Bco. De Crédito Backus Procter & Gamble

Empresa (Actividad, Localidad y Número de Trab.)	Objetivos de la Capac.	Ubicación orgánica	Local Equipos Moderniz	Docentes	Servicios educativos	Alumnos , nivel en la emp.	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspecto económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educ.	Disposición para participar en Educ.	Mejores empresas en capac.
WONG - METRO (Comercio al por menor; Lima; 5,000)	Mejorar el conoc. Técnico y desarrollar el factor humano	Gerencia de Personal ; Area de Capacitación	Un local central con 10 aulas; 1 aula en cada tienda	30 propios y 30 externos	a) Capac. 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; emiten certificados WONG	Cursos internos 100% financiados Externos cofinanciados	Líderes en su negocio, por atención al cliente	A nivel profesional OK (UNA, PUC, UP, Lima)	Están dispuestos a participar, no a gestionar	Backus InterBank
Corporación Backus (Cerveza y gaseosas; Lima; 1,500)	Calidad total en la empresa; función del planeamiento	Gerencia de RRHH Jefatura de Capac. y Proyectos	6 auditorios grandes, en 5 locales	Mayoría de los profesionales capacitan	a) genera liderazgo y calidad (4 horas) b) convenios con Mexico, Alemania, España	86% del personal en 1998; 44.6 horas per cápita	UPC, U. de Lima, U. de Piura	No tienen; emiten certificados Backus sin valor oficial	Se financia 100% la interna; cofinancia la externa	Mayor productividad y mejora de actitudes	Buena a nivel profesional; a nivel técnico SENATI	Apoyan a la educación con sus videos itinerantes	BellSouth, IBM
Textil San Cristóbal (Confecciones; Chincha - Ica; 2,500)	Obtener ISO 9002 a) Entrenamiento (mejora destrezas b) Capacitación - nuevo con	a) Area de Ingen. b) Ger. de Recursos Humanos	a) Area de 300 m ² 50 personas por turno b) Sala con equipos	13 instructores, 100% pagados por la empresa	a) Costura b) variados 50% en horario de trab.	a) 150 (en tres turnos) Sólo personal propio	CAME (U de Piura) SENATI	No tienen	La empresa financia ambos productos	Han afectado positivamente en la productividad.	A nivel operario s - técnicos no alcanza nivel adecuado	Cooperan con otras empresas y con SENATI	- Aceros Arequipa - Textil del Valle

Empresa (Actividad, Localidad y Número de Trab.)	Objetivos de la Capac.	Ubicación orgánica	Local Equipos Moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la emp.	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educ.	Disposición para participar en Educ.	Mejores empresas en capac.
EDELNOR (Distribución de Electricidad; Cono Norte, Lima; 760)	El recurso humano es el principal	Centro de Recursos para estudios aplicados	Tres salas un salón, 16 PCs	Profesionales y técnicos de la empresa; más personal externo	a) cursos cortos: 20 hrs. b) cursos a 50 emp. contratistas (2500)	a) Todos b) técnicos y operarios	Seminario Expertos Chile Argentina	No Solo con MTPS; 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
ANTAMINA (Minería; Ancash; 750)	Entrenamiento con visión de largo plazo	Vice presidencia de Recursos Humanos	Un aula para 50 personas	Proveedores de maquinaria	Uso de maquinaria y tecnologías de punta	1,400 personas, contratados	TECSUP SENATI	Ningún tipo de relación	Financian todo	Mayor productividad y ventas		Quieren formar Instituto Tecnológico en Huaraz!	MILPO IBM
MILPO (Minería; Huancavelica; 400)	Tener una fuerza laboral actualizada	Jefatura de Recursos Humanos	Un local de 50m2	Un profesor de inglés	Cursos operación mineras. des. Humano, informáticos	20 personas por curso	TECSUP, UNI	Tiene colegio fiscal (20 profes.)	Financian 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 Recursos Humanos	4 aulas, equipos modernos	50% del personal ha realizado labores de capac.	a) Capac. especif. O tec. b) En gestión c) Informática	100% del personal	a) UNI, Católica, Lima, Pacífico b) SENATI, TECSUP, SIL, CI BERTEC	No Pero tiene programa educativo en Ventanilla	El marco legal impide un mayor involucramiento	Mayor participación de los trabajadores		No gestionarian un centro puesto que no es su rol	

Empresa (Actividad, Localidad y Número de Trab.)	Objetivos de la Capac.	Ubicación orgánica	Local Equipos Moderniz.	Docentes	Servicios educativos	Alumnos, nivel en la emp.	Capacitación externa	Relación con el MED	Aspectos económicos	Resultados	Opinión sobre oferta educ.	Disposición para participar en Educ.	Mejores empresas en capac.
DROKASA (Laboratorio Químico; Lima; 390)	Incrementar conocimientos Habilidades y destrezas; fomentar compromiso	Oficina de Capacitación	3 aulas y dos auditorios	20 entrenadores propios	Cursos Técnicos, Seguridad Indus., ISO 9000 desarrollo personal	230 en 1999	U. de Piura, UPC, ESAN	No tienen	Cursos cortos 100%, cursos largos 50%	desarrollo personal, seguridad ind., motivación y comp.	Empresa consultora hace la contratación del personal	Pueden apoyar pero no hacerse cargo	
ETERNIT (Materiales de construcción; Lima; 170)	a) Incremento de la productividad b) desarrollo integral de trab.	(2,945 HH de capac. En 1998)	Sala para 40 per. Equipada 90% se usan Inst. Externas	Personal externo	Cursos de espec. PADEs Inglés. Se dictan 100% fuera de horario	Solo trab. De la empresa Edad pro. 23 años	U. del Pacífico ESAN Eurodion mas	No tienen	empresa financia la capac. Tienen un presupuesto por Area	Han afectado positivamente en la productividad.	Para los niveles profesionales es la educuadada		- Seguros Pacífico Vida
Embutidos Razzeto (Alimentos; Trujillo; 170)	Desarrollando personal y profesionalmente a sus trabajadores		Una sala contigua a la gerencia	El personal profesional y especializado	Cursos especializados: microbiol. Carnes, higiene, prevención	Todos los trabajadores	SENATI	Ningún tipo de relación	Cubren 100%	mayor motivación de trabajadores	deficiente, pues tiene que reeducar a sus operarios y tec.	Buena disposición para apoyar (empresa rio)	Backus Cemento Pacasma yo

4. La relación de los centros educativos con las empresas

En el aspecto de la vinculación con las empresas, principalmente de mediano y gran tamaño, en general se nota una diferencia notable entre los centros privados y los públicos. (Hay que decir que los privados seleccionados son historias de éxito y no pertenecen al grupo de centros privados de baja calidad que han proliferado en los últimos años).

Los centros íntegramente privados nacen por iniciativa de una empresa, grupo económico o gremio empresarial privado; es decir, desde el inicio tienen una relación muy directa con el mundo productivo. Por ejemplo, el Instituto del Sur es creado por CERVESUR, una de las principales empresas de Arequipa y la región sur del país. IPAE es creada por un grupo de empresarios hace 40 años. SENATI es creada por la Sociedad Nacional de Industrias, PIRKA se debe a la iniciativa de ADEX, con el apoyo del AID, y el IFB por la Asociación de Bancos.

Es particularmente notorio el compromiso de una empresa como CERVESUR con el Instituto del Sur, pues donó el antiguo local de la cervecería, ubicado en el centro de Arequipa, y cubrió los gastos durante dos años (época en que habían incentivos tributarios para las donaciones educativas). Actualmente mantienen una presencia importante a través de la entidad promotora, y tienen una política que incentiva a sus funcionarios y profesionales a realizar docencia en el centro.

IPAE representa un esfuerzo colectivo de un grupo de empresarios privados que incursiona con éxito en la educación, llenando un vacío de personal del nivel técnico en el campo de la administración, y se dirige a sectores socioeconómicos B y C, que no estaban cubiertos 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 los CADE y los Congresos de gerencia le dan una especial vinculación con el mundo empresarial nacional y mundial.

En el caso de SENATI, se trata de la mayor iniciativa privada en el terreno educativo del país; cuenta actualmente con 40 locales a nivel nacional y 145,000 estudiantes en sus diversos programas. Esto se ha ido logrando a lo largo de más de 35 años de actividad, en los que han recibido apoyo del sector privado, también 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. Aportan al SENATI un total de 2,000 empresas y participan en su sistema dual un total de 8,000.

Una descripción de las modalidades de trabajo y los mecanismos de participación de las empresas en el SENATI, se pueden observar en el siguiente cuadro:

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI

ITEM	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"> - 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). - Comités Consultivos: integrados por empresarios pertenecientes a cada rama y especialidad, para la supervisión y mejoramiento del programa. - Gerencia Técnica: integrada por empresarios y expertos, para la actualización tecnológica y educativa en función a tendencias. - Sistema de aportaciones: más de 2,000 empresas manufactureras aportantes a nivel nacional. Los aportes son por ley y el recaudador es el Estado.
Convenios con empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema dual SENATI – Empresa: combina aprendizaje teórico en Centros de Formación con aprendizaje práctico dentro de las empresas. Participan cerca de 8,000 empresas a nivel nacional. - IPACE – Instituto de Producción Audio Visual para Capacitación a la PYME: programa modular de educación a distancia. - Programa de Capacitación, Asesoría y Servicios a la Empresa. - Centro de Servicios a la PYME. - Servicios Técnicos a la Empresa. - Bolsa de Trabajo: presta servicios a empresas aportantes y no aportantes.
Prácticas pre profesionales	El 100% de estudiantes son colocados en prácticas pre profesionales. 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, porcentaje muy significativo 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"> - Sistema de recaudación estatal para las contribuciones de las empresas aportantes (2,000 empresas). - Ingresos por matrícula (85 soles por estudiante) y pensiones (entre 120 y 250 soles mensuales). - Ingresos por programas de capacitación y servicios específicos para las empresas. <p>Las fuentes nacionales de financiamiento permite el autosostenimiento total del SENATI. Adicionalmente se cuenta con fuentes extranjeras utilizadas exclusivamente en inversiones y mejoras. Entre las principales se tiene: entidades cooperantes de la Unión Europea, Canadá y Japón; y organismos internacionales como OIT, JUNAC, PNUD, CINTERFOR, BID, OIM, entre otros. Se incluye también a los Fondos de Contravalor y diversas fundaciones internacionales.</p>

Un centro privado muy relevante es el Instituto de Formación Bancaria (IFB) cuyo promotor es la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC); en este los bancos no sólo aportan sus recursos para su sostenimiento sino que también apoyan con ejecutivos y profesionales, con prácticas pre-profesionales, y por supuesto, con la contratación de un buen número de sus egresados. Este centro ha conseguido un importante apoyo de la Unión Europea, lo 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 de esta manera ellas complementan la capacitación que da cada banco a sus trabajadores con la capacitación de perfeccionamiento y para los nuevos empleados en el IFB

Por su parte, PIRKA es una institución nueva y pequeña, que surge por iniciativa de un gremio privado y con apoyo de la cooperación internacional, demuestra las ventajas de la especialización pues se ha concentrado en el sector confecciones a nivel de operarios, debido a la gran demanda por este tipo de personal, en un sector muy dinámico de la economía peruana. Este tipo de iniciativas pueden multiplicarse a nivel nacional.

Los resultados de estos centros privados son notoriamente superiores a los del resto de instituciones pues logran insertar en la estructura productiva a una gran proporción de sus egresados (entre 75 y 100%). Para ello cuentan con mecanismos como las bolsas de trabajo, centros de información, centros de servicios para las PYME, entre otros. En general, las empresas privadas, aún en épocas difíciles como las actuales, demandan egresados de estas instituciones con el objetivo 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 pre-profesionales y facilitan la inserción posterior. Hay que decir, que por orientación social de sus promotores estos dos centros (Jesús Obrero y Fe y Alegría 43) se dirigen a sectores socioeconómicos de nivel D, lo que influye en una opción por cursos relativamente cortos y menores niveles de calificación.

Un giro interesante de estos centros es el énfasis que le están dando a la capacitación en gestión empresarial, preparando a sus egresados para crear y administrar pequeñas y micro empresas. Esto tiene que ver con el hecho de que en las zonas donde ellos trabajan, barrios de bajos ingresos, no hay un número suficiente de empresa privadas que puedan absorber a sus egresados, lo que los obliga a prepararlos para crear sus propios puestos de trabajo.

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, desde 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 fueron creados estos centros había una fuerte influencia en el gobierno de estrategias de desarrollo basadas en el Estado (empresas públicas en sectores estratégicos y la promoción de empresas sociales) lo que probablemente influyó en no incorporar desde el inicio al sector empresarial privado.

Es decir, los centros estatales nacen alejados del sector privado; y a lo largo de su historia han tenido diversas políticas hacia el mismo, dependiendo de la orientación y filosofía de los gobiernos del turno. En el caso del gobierno de Velasco, las relaciones con el sector privado no han sido muy buenas, y en general se percibía que no eran muy necesarias o convenientes para el sector educativo.

Estos centros no tienen relaciones formales con las empresas privadas; no se ha encontrado comités consultivos, o convenios con ellas. Esto explica que algunos de ellos, que son representativos de la mayoría de centros estatales, tenga dificultades para conseguir prácticas pre-profesionales a sus alumnos, así como para asegurarles una adecuada inserción al mundo laboral. En muchos casos, son los propios alumnos los que tienen que conseguirse sus prácticas pre-profesionales, mediante contactos, conocidos o familiares; y la supervisión sobre la calidad y pertinencia de la experiencia por parte del centro se dificulta. La experiencia de PROJOVEN, en la cuál han participado varios centros ha contribuido a un acercamiento con el sector privado.

Hay tres centros que sí tienen éxito 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 esta especializado en algunas carreras cortas; y María del Rosario Araoz, que ha designado a dos personas a establecer contactos con la empresas.

En casi todos los casos de centros públicos no se realiza un seguimiento de sus egresados, por lo que es difícil saber el porcentaje de inserción en el mundo laboral; pero en general se tiene la percepción que dicha inserción es baja (quizás entre 40 y 60%). La excepción es el José Pardo que coloca aproximadamente al 80-90% de sus egresados en las empresas.

La preocupación principal de los centros públicos es la de obtener recursos propios para cubrir los gastos adicionales de equipamiento e incentivos a sus profesores, de manera que puedan mejorar su oferta educativa y competir en un mercado cada vez más dinámico. Para ello están ofreciendo cursos cortos en servicios y computación que tienen cada vez más demanda del público, por los que cobran precios de mercado. También dan servicios de reparación, mantenimiento y uso de la maquinaria de sus talleres. Y 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 importantes ha sido el rol de los profesores, puesto que ellos son un vínculo muy importante con el sector privado cuando trabajan (como empresarios, ejecutivos, profesionales o técnicos) en el sector privado. Ellos transmiten su experiencia a los alumnos y sirven como vínculo 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, particularmente en los lugares de bajos ingresos en que se ubican. Este es un campo de acción muy importante para la actividad futura de los centros.

MATRIZ COMPARATIVA- Centros Privados

Centro Educativo	Régimen Legal	Iniciativa creación	Patronato Entidad Promot.	Local Equipos Moderniz.	Docentes	Oferta Educativa	Alumnos, nivel socio-ec.	Convenio empresa	Comité Consultivo	Prácticas pre-profes.	Autosost enimiento	Inserción de alumnos	Mecanismos de inserción
Instituto del SUR, Arequipa	IST	CERVESUR. 1988	Asociación Civil: CITDCS	Edificio (3 pisos) Moderno, comput.	70 50% son ejec./prof empres.	4 Carr. (3 años) Empresarios, docentes	1,000 B y C.(A) (280 a 480 S/.)	No son formales	Hasta hace muy poco.	Centro al 100% y docentes	100% Donación inicial-local	85%, el resto estudia UNIs	Cartas de empresas pidiendo
IPAE, Nacional	Escuela Profesional en Admin.	Grupo de empresarios 1959	Asamblea de Socios	7 sedes Moderno, comput.	280 en total Contrata dos	Escuela Empresarios. (4 a.) PDEs Esc. Directore	5,400, el 90% trabaja B y C (600 S/.)	No formales,	Directorio (Gran E.)	Para el 10% IPAE les consigue	100%, 2% cuotas socios	75% obtienen trabajo	Bolsa de Trabajo
SENATI, Nacional	Asoc. Civil Educ.	SNI, 1962	Consejo Nacional (Privado-Estado)	40 centro Moderno, maquin. Comput.	1,200 Evaluación alum. Instituto Capac.	30 ocupac. 3 niveles Aprendizaje Dual PYME	145,000 en todo el país C y D.(B) (120-250)	Empresas aportantes tienen derechos	Comités Consultivos por especial.	Sistema dual: 4 días en empresa, 1 teoría 8,000 emp.	100% ing. Propios Cooper. Internac.	80% obtienen trabajo	Bolsa de trabajo, Servicios Técnicos, Centro de Servicios PYME
TECSUP	Asoc. Civil sin fines de lucro	Luis Hochschild, Minero, 175 empres.	Consejo Directivo	2 sedes, Lima y Arequipa 20,000 m2 constr.	155 en Lima 35 Arequipa	6 carreras de 3 años Cursos cortos	1,100 en Lima 400 Arequipa	8 niveles de participación	Comités Técnicos por cada departamento académi.	100% de los alumnos, obtenidas por Tecsup	Pensiones cubren gastos corr. Créditos para alumnos	91% obtiene trabajo	Base de datos de egresados, Servicios Técnicos
PIRKA, Lima	Asoc. Civil - ONG	ADEX-AID (MSP) 1997	Comité Directivo-empresarios	Casa de 2 pisos máquinas moder.	10 Dan Asistencia Técnica	a. Operarios de Confec.(120 Hs.) b. Instructores de CEO	60 instruc. 600 S/.	A través de ADEX	No	En el taller propio 80% prac 20% teo.	Planean alcanzar el 100% en el 2000	100%, por la alta demanda de emp. de confec.	

MATRIZ COMPARATIVA - Centros Privados con apoyo estatal

Centro Educativo	Régimen Legal	Iniciativa creación	Patronato Entidad Promot.	Local Equipos Moderniz.	Docentes	Oferta Educativa	Alumnos, nivel socio-ec.	Convenio empresa s	Comité Consultivo	Prácticas pre-profes.	Autosost enimiento	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 ² 40 aulas Máquinas Comput. Moderna	41 para Colegio 10 para CEO	Colegio Tec: 4 a. CEO: 1 a 8 espec.	Col. 560 CEO 300 Nivel D	Volvo, Daewoo, BMW	No tiene	El centro les consigue 3-6 meses	No cobran (sólo matric.) Venden serv. 60% ing.	60% obtienen trabajo, 40% siguen estudian.	Bolsa de Trabajo, Centro de Inf. Laboral
FE y Alegría 43, Ventanilla, Lima	Colegio Parroquial, CEO informal	Jesuitas	Asociación Fe y Alegría	5 talleres máqu. Modernas	4 Convenio CAP-LAB PIRKA	Operario Confec. y Gestión Empres. 3 meses	19-23 por grupo Nivel D	Harrod's Londres (venta polos)	No tiene	En su propio taller de confec.	Taller de Confec. Coop. Tec.	Los orientan a crear su PE	Centro de Inf. Laboral

MATRIZ COMPARATIVA - Centros Públicos

Centro Educativo	Régimen Legal	Iniciativa creación	Patronato Entidad Promot.	Local Equipos Moderniz.	Docentes	Oferta Educativa	Alumnos, nivel socio-ec.	Convenio empresa s	Comité Consultivo	Prácticas pre-profes.	Autosost enimiento	Inserción de alumnos	Mecanismos de inserción
José Pardo, Lima	IST Público	Gobierno (Ramón Castilla) 1849 Politecnico 1951 IST 1983	No	7,000 m2 Centro de Lima	Aprox. 105 (10 a 20 alum. por profesor)	7 carreras tec.(3 a.) Cursos cortos Convenio s empre.	2,200 C y D	No, existen relac. Informal, antigua. Projoven	No	Consigue a 100% de sus alumnos	320 S/. por semestre Cursos reprobados: 100	80-90% Muchos son pedidos antes de concluir	Relaciones informales con empresas
Julio C. Tello, VES, Lima	IST Público	MED, Reclamo población	No	61,000 m2 3 talleres 6 laborat. Maqu. De 20 años Comput. Moderna	100 60% titulados 50% hacen otras activ.	7 carreras tec. (3 a.) Cursos cortos	1,400 D y C Egresan 30-40% de ingre.	Daewoo, SIMA, Mun.VES	No, (participa n en FOPECA L)	Centro consigue al 40%, 60% ellos mismos	42% ingresos propios (Cursos, matrícula servicios) Planean crear un Centro de Producc.	50-60% consigue n trabajo. Algunos trabajan en Microe de VES	Débil seguimie nto
PROMAE, Magdalena, Lima	CEO	MED, Municipio Rotary Club 1972	Convenio Tripartito	1,600 m2 Edificio de 4 pisos, 5 talleres, 4 tiendas 2 labor.	42, mayoría de La Cantuta (20 al. Por prof.)	Cursos en 9 especial. (3-4 meses) 80% prac 20% teor.	3,000 C y D (capac. Max. 6,000).	Tienen relacione s con muchas empres. Informal. Projoven	No, participa CAPLAB (promueve reunion con emp)	100% la consigue el centro	40 S/. máximo - MED (antes era 80) Venta de prod.	No hay seguimie nto.	Centro de Inf. Laboral - CAPLAB
Gilda Balliván,	IST Público	MED 1980	No	23 aulas 8 talleres 3 labor. Comput. Moderno	91, evaluado s por alumnos	8 carreras tec. (3 a.) Cursos cortos (comput, PYME)	1,400 Nivel C	No tienen relacion. (Inestab. En cargo) Están haciendo inventario	No	Cada alumno se las consigue	Cursos de exten. (80-100)	No hay seguimie nto.	No

5. Los modelos de vinculación centro educativo-empresas

La vinculación entre centros educativos y empresas resulta beneficiosa para ambas partes; por un lado las empresas obtienen el personal mejor calificado y por otro lado, los centros pueden orientar 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.

5.1 Los actores del proceso

En este proceso existen varios actores participantes; por un lado los directamente involucrados como son las empresas y los centros educativos, aunque también esta presente el Estado, representado por el MED, y otros organismo involucrados 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 respecto de la vinculación centro educativo-empresa:

A. Objetivos para las empresas:

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

B. Objetivos específicos para los centros educativos:

- a. 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.
- b. Actualizar y mejorar los contenidos curriculares de los servicios educativos que ofrece, en función a las necesidades de las empresas.
- c. Contribuir en la capacitación y perfeccionamiento de su planta docente, con conocimientos y experiencias empresariales relevantes, mejorando su calidad.
- d. Garantizar la realización de las prácticas pre-profesionales, en las condiciones y calidad adecuadas.

- e. Lograr la máxima inserción de sus egresados en las empresas, mejorando la demanda por los mismos en el mercado laboral.
- f. 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:

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

5.2 Modalidades de participación de las empresas en los centros educativos en la actualidad:

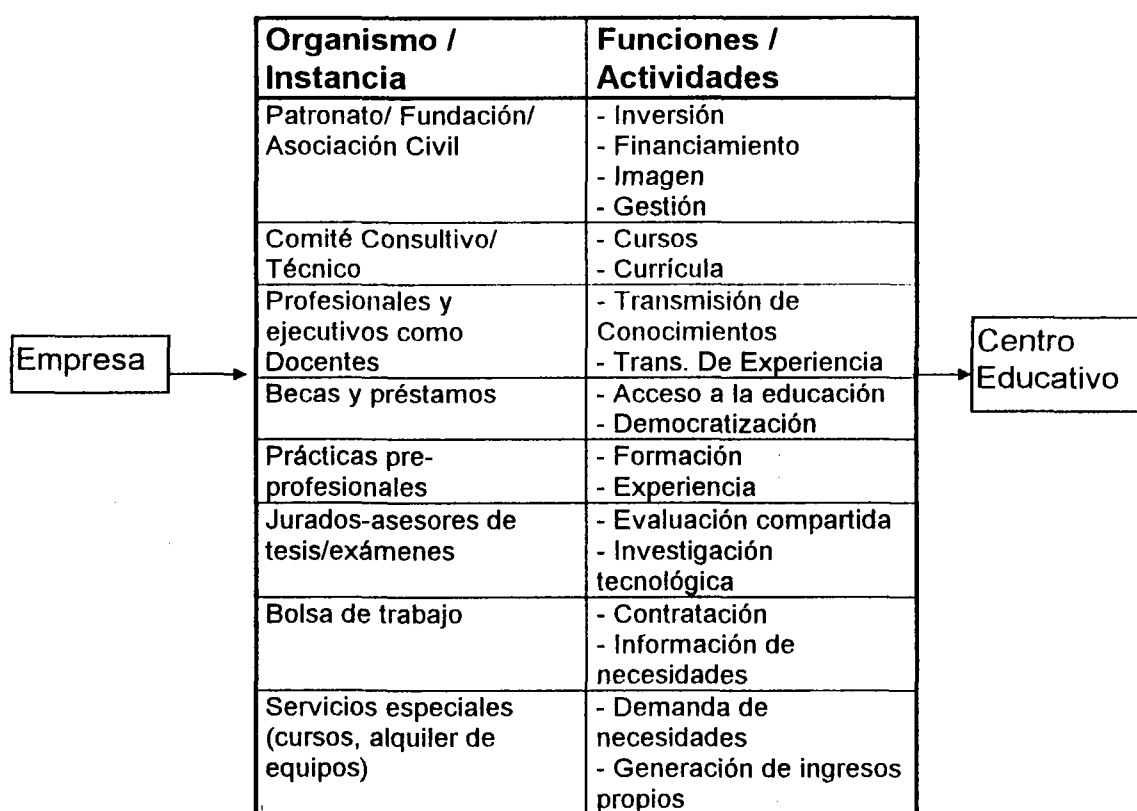
Antes de presentar los modelos de vinculación conviene conocer los niveles, modalidades y mecanismos en los que las empresas ya están participando, principalmente en los centros privados, ya que sobre ellos se podrán construir los modelos en forma específica.

Las diversas modalidades de participación son las siguientes:

1. Tomar la iniciativa para crear un centro, financiándolo íntegramente u obteniendo financiamiento externo complementario (caso TECSUP-Luis Hoshchild, IPAE - grupo de empresarios, Instituto del Sur-CERVESUR, SENATI-SNI). Se gestiona el centro a través de un patronato o asociación civil.
2. *Imagen:* brindar el nombre y el prestigio de la empresa para asociarlo en forma directa al del centro (caso Instituto del Sur).
3. 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 donde se diseñan los cursos y sus contenidos (casos SENATI, TECSUP, IPAE-Comité de Educación, CEO).
4. 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 (caso SNI-MED).
5. Brindar a sus ejecutivos y profesionales para que desempeñen labores docentes en los centros (caso Backus, CERVESUR).
6. Ofrecer prácticas pre-profesionales a los alumnos de los centros, con la calidad y tiempo adecuados (la mayoría de casos).

7. Participar como jurados en los exámenes y pruebas (y asesores de tesis o trabajos) que se exigen a los alumnos de los centros (caso TECSUP).
8. Brindar información sobre las necesidades de personal de la empresa, y sobre las diversas oportunidades laborales que se abren.
9. Contratar a los egresados de los centros (muchos casos).
10. Pedir y contratar cursos especializados ad-hoc a los centros, donde se especifican las demandas puntuales de capacitación, especialización y actualización de su personal (casos IPAE, TECSUP).
11. Demandar servicios productivos a los centros, que también es un medio en donde ellos se enteran de las necesidades de las empresas (caso José Pardo, TECSUP).

Modalidades de participación de las empresas en los centros educativos



Estos niveles de participación de las empresas en las diversas instancias organizativas y mecanismos operativos de los centros no son de ninguna manera excluyentes, son plenamente complementarios. Es decir, una empresa o gremio puede participar en varios niveles o funciones. Puede financiar el centro, participar en un Comité Consultivo pedagógico, brindar sus profesionales para actuar como docentes, otorgar prácticas pre-profesionales.

Por ello, los centros deben crear el máximo de niveles y mecanismos de participación de las empresas; promoviendo la participación de las mismas en cada uno de ellos, o en el mayor número posible. Sin embargo, para asegurar una buena participación de las empresas en los centros educativos no es indispensable que existan todos estos mecanismos ni que las empresas estén en todos. Es posible que existan seis o siete de estos 11 mecanismos, y tener una buena participación de las empresas, y transmisión de las necesidades de las mismas al centro.

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

5.3 Propuesta de modelos de vinculación para centros educativos estatales

I. A nivel micro

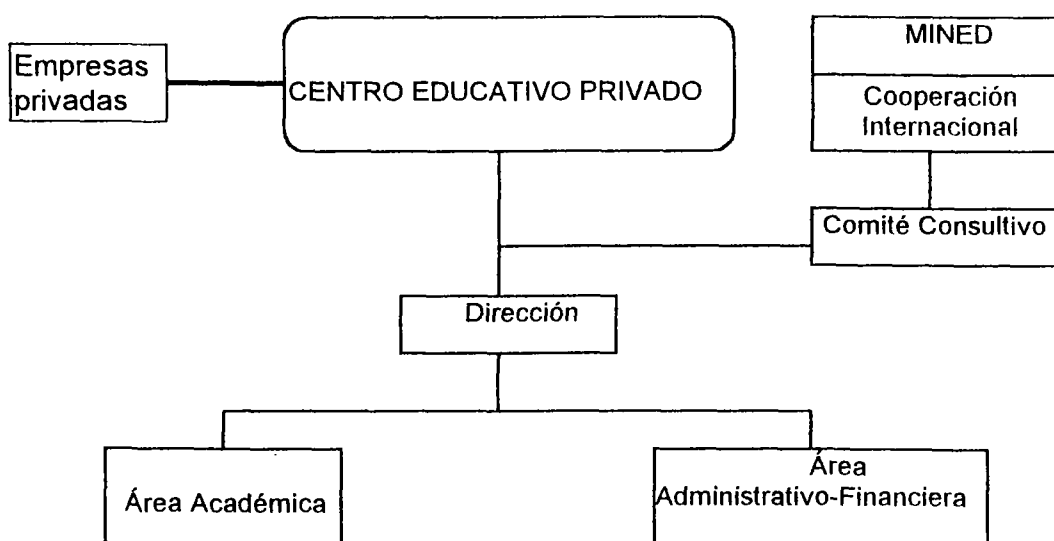
A este nivel se busca la mayor participación de las empresas en los centros educativos a través de diversas modalidades; en énfasis se hace en las propuestas organizativas.

Modelo A

El centro educativo estatal es transferido por el Ministerio de Educación (MED) a un centro privado de excelencia que ya tiene fuertes vínculos con las empresas privadas (caso IPAE, TECSUP, SENATI, Instituto del Sur, entre otros) que se encarga de la gestión educativa y administrativa-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 dan en concesión al centro privado por un plazo de 5 a 10 años, como en el caso de Chile. Hay que estudiar la modalidad legal más apropiada para realizar esta transferencia de activos, que proteja los intereses del Estado y asegure una autonomía de manejo al centro privado.

Esquema organizativo



Para el centro privado esto significa ampliar sus instalaciones y equipos; podría usar su propio personal o el personal que el ya tiene el centro (previa capacitación). En este 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 Ministerio de Educación (con fondos del préstamo BID).

Se podría crear un órgano consultivo nuevo (adicional a los que el centro privado ya tenga) donde participa el MED para conocer de cerca la experiencia, transmitir las lecciones aprendidas y sirva para el diseño de las políticas para el resto de centros estatales.

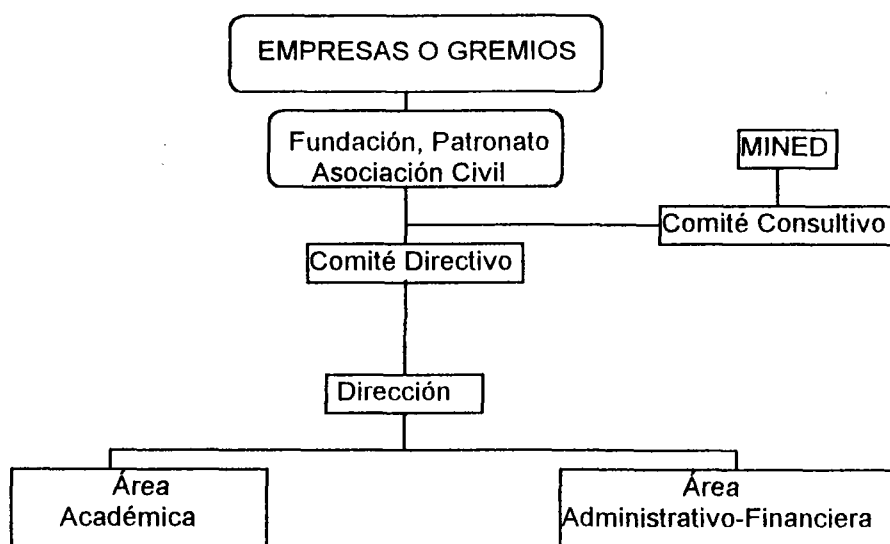
Este modelo tiene su antecedente en las modalidades que viene utilizando el MED con algunas congregaciones religiosas como es el caso de los colegios de Fe y Alegría; donde el Estado les da la infraestructura y les paga a los profesores, teniendo la congregación la gestión educativa y administrativa-financiera. Como estas experiencias están limitadas a la educación primaria y secundaria, en este caso se trataría de elevar esta relación hacia 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 componen.

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.

Esquema organizativo



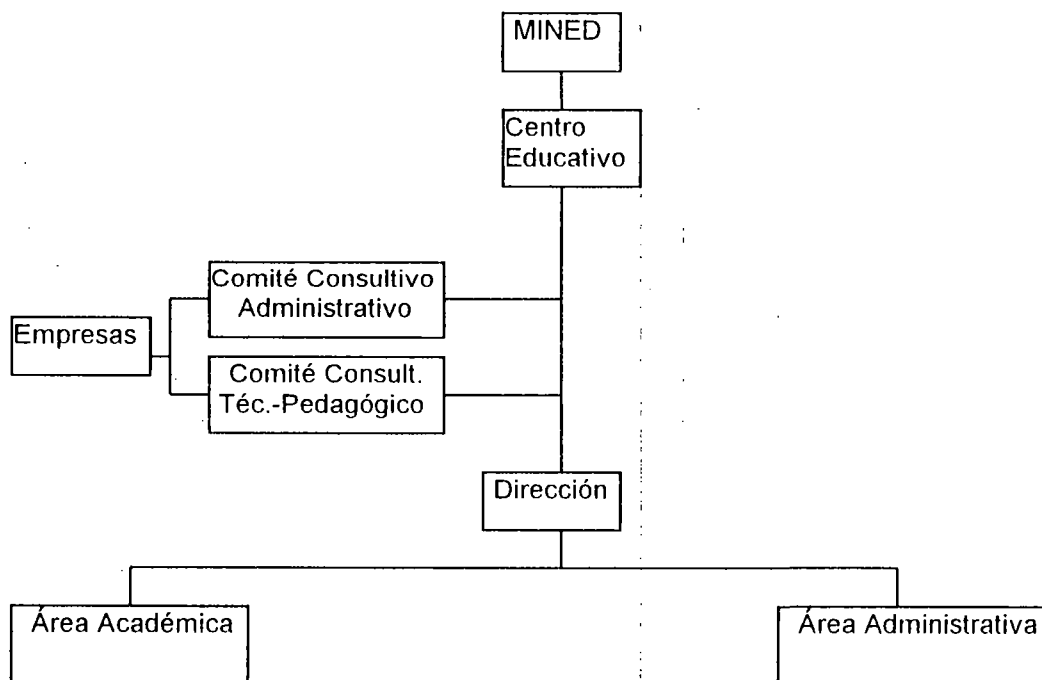
Los ejecutivos, profesionales y/o especialistas de las empresas forman parte de la plana docente del mismo, y los alumnos del centro realizan sus prácticas profesionales en las empresas miembros o socias del gremio.

En este modelo el Estado da en concesión el uso de la infraestructura e instalaciones (incluyendo la maquinaria y equipo) por un período significativo (5 a 10 años, renovable) y se responsabiliza de los pagos a los profesores que el patronato decida mantener. Los profesores no dependen administrativamente 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 las especialidades seleccionadas, participan en dos organismos: (i) forman parte del Comité Consultivo Técnico (o pedagógico) del centro, asesorando 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.

Esquema organizativo

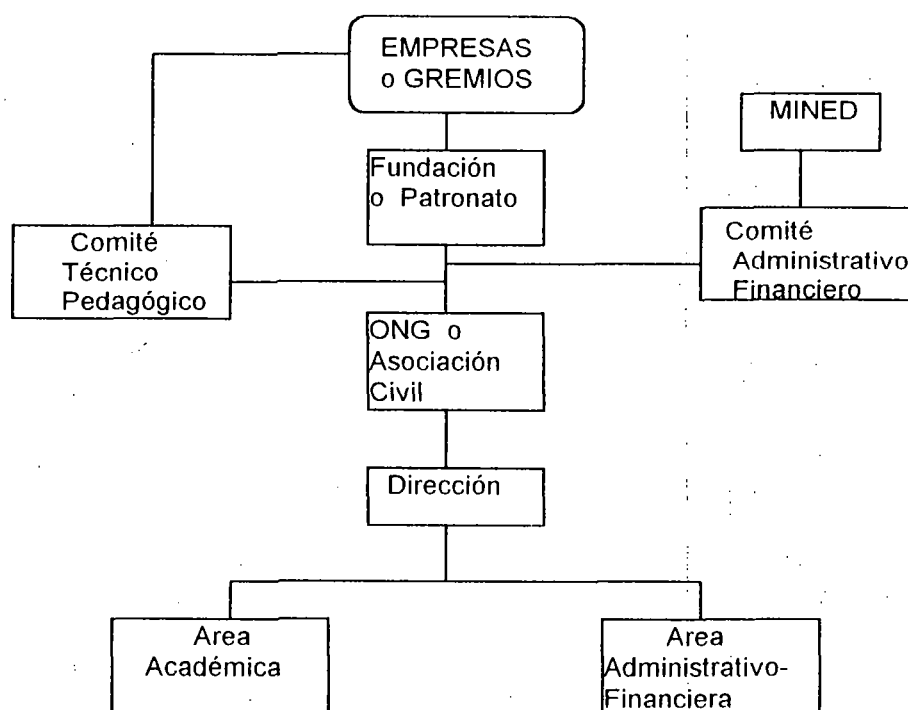


El Comité Consultivo Técnico (o pedagógico) es el que decide la orientación, especialización, tipo, número y duración de los cursos y servicios educativos; pudiendo los centros ser especializados en una sola familia de profesiones o tener una mayor diversificación, de acuerdo a la composición de las 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, por lo que se vuelve 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 las facultades de proponer al MED cambios de los mismos, el tipo de organización más adecuado, la política de capacitación e incentivos de los profesores, la política de contratación y despido de los mismos, entre otros.

Modelo D (Mixto)

Un grupo de empresas o gremio participan del Patronato o Fundación para el desarrollo del centro, encargándole la gestión del centro 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, como la determinación de los cursos, sus características, la currícula, entre otros; dejando los aspectos administrativos 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.

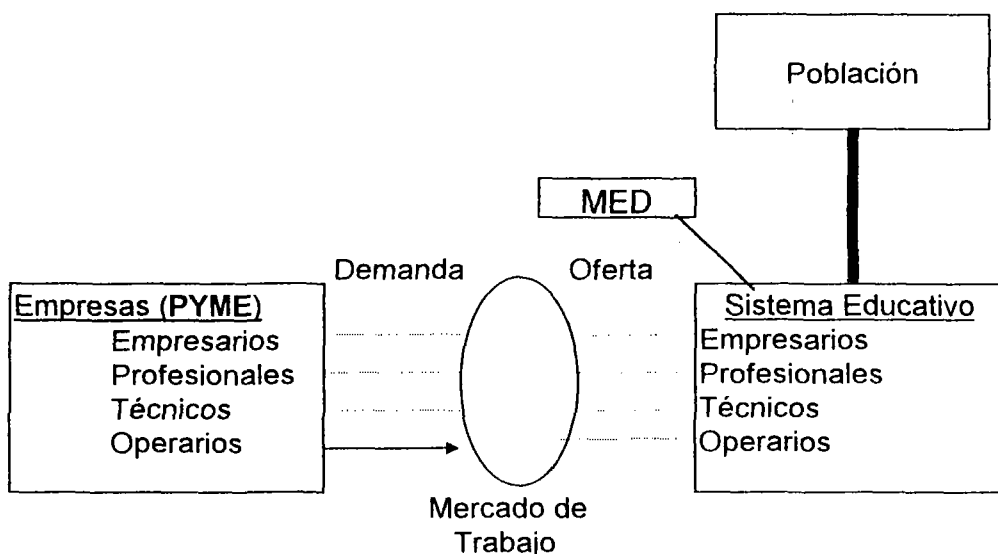
El MED no sólo transferiría en uso la infraestructura y se comprometería a seguir pagando a los profesores, sino que también debería financiar una parte de los gastos administrativos que tiene la ONG, compartiendo este compromiso.

5.4 Un modelo especial para la pequeña empresa

El caso de la pequeña empresa requiere un tratamiento especial por varias razones: en primer lugar el mercado laboral segmentado al que ellas se enfrentan es completamente diferente al de las grandes empresas; en segundo lugar la oferta educativa de IST y CEO no se adecúa a la realidad del sector; y en tercer lugar las empresas no tienen los recursos para solventar los gastos que la capacitación demanda. Todo ello hace que el rol del Estado siga siendo fundamental en este caso; y los argumentos para ello son los mismos que para la gratuidad de la enseñanza en los sectores de menores ingresos.

Vemos el caso del mercado laboral al que se enfrentan las pequeñas empresas; tanto desde el punto de vista de la demanda de trabajadores (de todos los niveles) como desde la oferta educativa.

El mercado de Trabajo para las PYME



La demanda laboral de la pequeña empresa y oferta del sistema educativo

La demanda laboral explícita en la pequeña empresa se centra básicamente en el nivel de los operarios. En la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas no existe demanda de directivos/empresarios (los propietarios asumen ese rol), tampoco de profesionales (sí 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).

Eso no significa que la pequeña empresa no necesite a estos estamentos del mercado laboral, por el contrario, su estancamiento y dificultades de progreso se explican en una buena parte por la debilidad que le da trabajar con recursos humanos tan poco calificados. Lo que sucede es que oferta y demanda de empleo no encuentran las fórmulas para relacionarse adecuadamente y esto tiene que ver con el producto que se ofrece, esto es la calificación y el entrenamiento de la oferta laboral y las necesidades reales de la pequeña empresa, tanto 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 técnicos puedan hacer de sus servicios así como la ubicación física de la oferta.

Los contadores y abogados tienen muy bien resuelto estos dos últimos temas ya que gozan de una *extraordinaria promoción* de parte del Estado; es de carácter 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.

Profundizando el análisis en cada uno de los niveles laborales, tenemos los siguiente:

Empresarios

La micro y pequeña empresa no demanda directivos ni servicios de asesoría de alto nivel. Los conductores de las pequeñas empresas son sus propietarios, estos, sobretudo los menores de cuarenta, 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 tema lo detenta la Universidad del Pacífico, ellos tienen cursos específicamente 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, para la realidad empresarial la oferta de carreras profesionales no siempre es la adecuada. No existen por lo general en las profesiones de carácter técnico como la ingeniería, con grados de especialización más específicos, con conocimientos más profundos de sectores económicos, como por ejemplo la confección, viviendas populares, entre otros. Este problema lo sufre todo el sector empresarial al margen de su tamaño.

A nivel de las profesiones de carácter técnico la oferta educativa forma profesionales generales que tienen que pasar por un proceso de adaptación largo al incorporarse al mercado laboral o viajar al extranjero para su especialización en un sector productivo específico. Por su parte las carreras de servicios como las de derecho, administración o contabilidad si bien brindan al educando la información necesaria para manejarse con éxito como profesionales no los prepara para satisfacer las necesidades de su futura demanda laboral conformada básicamente por pequeñas empresas.

En términos generales las universidades no han replanteado sus currículas con la profundidad que los enormes cambios en la realidad económica del país amerita. Ellas se mantienen aisladas del radical hecho de que el sector empresarial con intensiva absorción de oferta laboral está conformado por las pequeñas empresas.

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

El otro grave problema que se enfrenta en la relación de la oferta y demanda laboral es el relacionado con el precio de los servicios y el producto ofertado. Los profesionales salen de las universidades pensando en un único empleador de sus ocho horas laborales. Sin embargo, la realidad económica del país hace que sean pocas las empresas que pueden absorber el costo de un profesional a tiempo completo en su empresa. Esta es una barrera muy grande para que fluya la relación entre empresas y profesionales. Una barrera que como lo mencionábamos párrafos arriba ha sido bien resuelta por contadores y abogados a través de la alternativa de la asesoría externa. Estos profesionales atienden a un pool de empresas que forman su cartera de clientes. Sería revolucionario que otras especialidades adaptarán de manera intensiva estrategias de venta de sus servicios profesionales similar al de estas dos profesiones.

Técnicos

El mercado ocupacional de los técnicos sufre de problemas similares a la de los profesionales. Existe una gran masa de población en edad de trabajar que ha recibido formación técnica. Nuevamente como en el caso de los profesionales son las carreras orientadas a servicios las que mayor demanda reciben del mercado laboral: enfermeras, auxiliares de contabilidad, secretarías, etc. Estas tienen la particularidad de ser carreras técnicas genéricas. Sin embargo, a medida que indagamos acerca del sentir empresarial con respecto a los técnicos especializados nos encontramos nuevamente con insatisfacciones.

La oferta educativa de carreras técnicas no garantizan que el educando entre al mercado laboral en condiciones óptimas. Por el contrario, el técnico tiene que pasar por un período también extenso de aprendizaje. Quizás por ello, muchos sectores tienen sus 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 existe 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, etc.

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 servicios 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 cuando para la pequeña empresa es fundamental. Está descuidada a pesar de ser la menos costosa de implementar y la que mayor grado y rapidez de inserción laboral garantiza. Está descuidada a pesar de ser la que motivaría una primera revolución en la productividad de la pequeña empresa peruana.

Modelo E

(Para la realidad de la Pequeña Empresa)

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

Dado que la pequeña empresa no tiene en corto plazo recursos económicos y organizativos considerables, el modelo sugiere la participación activa del Estado a nivel de financiador de las actividades de desarrollo de las propuestas educativas y de generador de espacios de diálogo e institucionalización que permitan que ellas mantengan una correlación dinámica con las necesidades que van surgiendo desde el ámbito empresarial.

Está enfocado 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 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, etc.

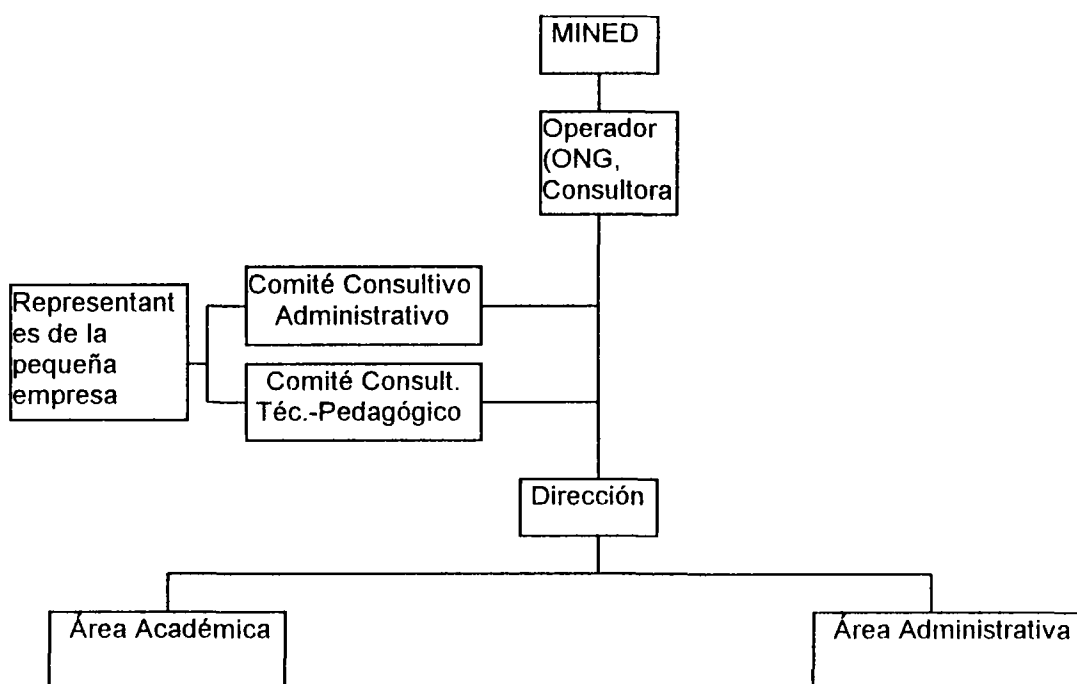
Son casi inexistentes las instituciones de capacitación laboral que atienden de manera especializada a la inmensa cantidad de jóvenes que laboran en las pequeñas y medianas empresas en este tipo de ocupaciones. Sin embargo, y a decir de los empresarios consultados, es precisamente actuando a este nivel que se resolverían los

actuales entrapamientos de inadecuación entre oferta y demanda de empleo. Los empresarios están descontentos con la formación de sus contratados y estos 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 estos tampoco cuentan con instituciones (externas) que los entrenen rápidamente en ocupaciones concretas.

Por ello, proponemos la adecuación de Centros Educativos Ocupacionales (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 que el ministerio de educación continuaría manteniendo la responsabilidad sobre el centro; se licitaría la participación de una entidad operadora (ONG, consultora o experto) al que se le encargaría la gestión del centro. Adicionalmente, los empresarios PYMEs, vinculadas a las especialidades seleccionadas, participarían en dos organismos: (i) forman parte del Comité Consultivo Técnico (o pedagógico) del centro, asesorando 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.

Esquema organizativo



La participación de los empresarios en estos centros ocupacionales será inducida por el MED que convocará y financiará a un operador privado con probada especialización sectorial (empresa, ONG, consultora, etc.) que tendrá como responsabilidad desarrollar, con el concurso de empresas y gremios, los perfiles de operarios requeridos en cada sector; los manuales de capacitación, calificar a los capacitadores y administrar el CEO.

A nivel macro, existiría un manejo global del Programa, a cargo de una institución o consorcio de instituciones; que sería una comisión de la Fundación para la Educación Técnica propuesta como institución paraguas. El concurso de los empresarios, ya sea a nivel individual o de gremios se dará de distintas formas a lo largo del proceso de diseño, implementación y consolidación de cada uno de los CEO especializados.

En la fase de diseño, el MED o el operador global del Programa deberá exigir al operador sectorial que un porcentaje de empresarios del conglomerado o del sector elegido sea convocado para la reflexión de las necesidades de calificación de los operarios a través de talleres, entrevistas a profundidad, focus group y/o encuestas.

En la fase de implementación y lanzamiento se deberá contar con el presupuesto suficiente para las actividades de promoción que permitan a los empresarios del conglomerado y del sector percibir al CEO como una solución real en el tema de la calificación de sus operarios y los estimule a contratar a sus egresados e incluso a enviar a calificarse a su personal.

En la fase de consolidación, el CEO deberá conformar un comité directivo e incluso un Patronato con la participación de las pequeñas empresas del sector y sus proveedores.

A continuación presentamos una comparación de las principales características de los modelos descritos líneas arriba:

Matriz comparativa de modelos de vinculación

MODELOS	A: Extensión Centro Privado	B: Privado	C: Estatal	D: Mixto	E: Gremios PYME
Entidad Promotora	Centro Privado	Empresas o gremios, a través de Patronato o Asociación Civil	Ministerio de Educación	Empresas o gremios, a través de Patronato o Asociación Civil	Ministerio de Educación.
Régimen Legal	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 Asoc.)	CEO especializado (Convenio con ONG, Asoc. Civil o Consultora, especialista en PYME)
Financiamiento	MED Cooperación Internacional: *Aporte Inicial (actualización equipos, pago de profesores) Centro Privado: *Mantenimiento actualización permanente	MED Cooperación Internacional: *Aporte Inicial (actualización equipos, pago de profesores) Fundación o Asoc. Civil: *Mantenimiento actualización	MED Cooperación Internacional	MED Cooperación Internacional *Aporte Inicial (actualización equipos, pago de profesores) Fundación o Asoc. Civil: *Mantenimiento actualización	MED Cooperación Internacional
Gestión - Dirección	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 espec en PYME
Administración y Finanzas	Centro educativo privado	Comité Directiv Esp. Administ. y Financieros	Dirección y Comité Consult Administrativo	Dirección y Comité Administrativo	Dirección y Comité Consult Administrativo
Coordinación Académica	Centro educativo privado	Comité Directiv Esp. Pedag Em Comité Consul	Comité Consult Técnico-Pedag	Dirección y Comité Técnico-Pedag	Comité Consult Técnico-Pedag
Docencia y Capacitación del P. Doc.	Centro privado, Empresas, MED	Empresas	Comités Consul Políticas de contratación Incent., Capac.	Dirección y Comités Técni-Pedagógico y Administrativo	Comités Consul Políticas de contratación Incent., Capac.
Estructura Curricular	Definida por el Centro, en coordinación con el Comité Consultivo (empresarios, MED, etc.). Revisión permante de contenidos, en función de la demanda.	Definida por el Comité Directivo,	Definida por el Comité Consult Técnico-Pedag en coord. con la Dirección (Determinación de profesiones, orient., duración de cursos y servicios educativos)	Definida por el Comité Técnico-Pedag en coord. con la Dirección (Determinación de profesiones, orient., duración de cursos y servicios educativos)	Definida por el Comité Consult Técnico-Pedag en coord. con la Dirección (participación de Comités de PYMES sectoriales)
Inserción empleo	Prácticas pre-profesionales Bolsa de Trabajo Red Laboral.	Prácticas pre-profesionales Bolsa de Trabajo Red Laboral.	Prácticas pre-profesionales Bolsa de Trabajo Red Laboral.	Prácticas pre-profesionales Bolsa de Trabajo Red Laboral.	Aprendices Prácticas pre-profesionales Bolsa de Trabajo Red Laboral.

5.5 Estrategia para la implantación de los modelos propuestos

Como se ha comprobado a lo largo de la investigación realizada en más de 30 empresas, de diferentes características, y en casi 20 institutos de educación superior técnica y ocupacional, existe consenso en que ni el Estado ni el sector privado pueden llevar a cabo en forma aislada una eficiente y generalizada profesionalización y capacitación técnica. Esta constatación ha llevado a una actitud de apertura y flexibilidad por ambas partes. En el caso específico de las empresas y gremios empresariales representativos se ha llegado a manifestaciones de interés de trabajar con el Estado, en especial con el Ministerio de Educación, 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 pueden llevarse a cabo simultáneamente: (i) la aplicación, en forma de piloto, de los modelos propuestos, (ii) la coordinación hacia 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 pre-profesionales.

(i) 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, que estén interesados en participar en alguna de estas modalidades de gestión y/o asesoramiento, se debe realizar mediante concursos públicos que consideren previamente los aportes que estas instituciones han presentado y que tendrían las características siguientes:

- a) El MED, con el apoyo de una entidad especializada en el desarrollo educativo empresarial, organizará concursos públicos formulando las bases del mismo, donde se especifican tanto los compromisos de las empresas y gremios participantes como el apoyo y compromiso del Estado.
- b) La convocatoria del concurso se realizará con una amplia difusión de los objetivos del mismo entre las instituciones mencionadas, así como en los medios masivos de comunicación, con la finalidad 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.
- c) Los interesados deberán presentar sus propuestas en los diversos aspectos solicitados, académico, pedagógico, administrativo, financiero (estimaciones de inversión), prácticas pre-profesionales, expresando su nivel de compromiso en cada uno de ellos.
- d) El proceso de selección se realizará de acuerdo a la información recibida, debiendo el MED evaluar y calificar las propuestas, seleccionando las que se adecúen a las políticas

educativas y de gestión, así como las que presenten mayores garantías de éxito. Este aspecto debe ser manejado con criterio eficiente y práctico que no se limite al compromiso inmediato, sino que mantenga el nivel de vinculación entre los sectores educativo y empresarial, aún con las entidades que no logran alguna concesión.

El proceso real de transferencia, considerando los modelos propuestos, 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 implica las siguientes actividades:

- a) Creación, reorganización o actualización de la opción legal.
- b) Revisión o elaboración de Estatutos o Reglamento.
- c) Preparación de lineamientos generales que orienten la futura actividad de los centros educativos.
- d) 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).
- e) Evaluación, selección y/o contratación de personal.
- f) Análisis de la compatibilidad de la opción elegida con la organización existente.

Dado el caso de considerarse la posibilidad o necesidad de proponer cambios normativos, el MED debe convertirse en el canal apropiado para la materialización de las propuestas.

La reorganización de la institución educativa, a través de las siguientes decisiones:

- a) Nombramiento del director y personal jerárquico.
- b) Nombramiento del equipo docente y técnico.
- c) Capacitación o actualización del personal con la cultura institucional, en los contenidos y técnicas que se van a emplear (determinación de estrategias metodológicas).

Considerando que las remuneraciones de los docentes podrían ser (total o parcialmente) cubiertas por el MED, será necesario iniciar un proceso de evaluación del personal. Los cambios correspondientes deberán quedar sujetos a los acuerdos que los respectivos órganos de gobierno de cada institución educativa apruebe.

(ii) 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 Ministerio de Educación estableciendo 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 los involucrados juzguen conveniente, compatibilizando 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 (Ministerio de Educación y otros ministerios de la producción) y la Cooperación Internacional que oriente y acompañe todo el proceso.

Las responsabilidades de este organismo en una primera etapa serían:

a) Arribar a temas y propuestas de intereses común que beneficien tanto al sector educativo como empresarial.

b) 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 corresponda al Estado, posibilite la aplicación de normas y procedimientos propios del sector privado.

c) Discutir y contribuir a viabilizar 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.

d) Difundir las experiencias de los países y organismos o gremios que han desarrollado modelos exitosos en el campo de la educación técnica.

e) Formular mecanismos para canalizar e incrementar la cooperación técnico-financiera de los países interesados.

El tratamiento de estos puntos generales permitiría actuar a los actores de la Fundación en los niveles siguientes:

Financiamiento:

La fundación (o asociación) no necesitaría muchos recursos para funcionar puesto que se trata principalmente de una coordinación permanente para la elaboración de las políticas para la educación técnica. Con una contribución pequeña de las tres partes interesadas, Estado, sector privado y cooperación internacional, se puede asegurar una adecuada actividad. Los principales gastos se orientarían a financiar una secretaría técnica que le de soporte y las instituciones y personalidades participantes y asegure la implementación de los acuerdos tomados.

Respecto 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 considerarse como un elemento que imposibilite la aplicación de normas de gestión y organización propias del derecho privado.

Las empresas aportan inicialmente para la modernización de equipos, utilizando mecanismos de incentivos tributarios, y la Cooperación Internacional complementa con su asistencia técnica y financiera.

Organización:

Respecto al funcionamiento orgánico, la Fundación tendría un Directorio en el que participan representantes de las empresas y gremios, el Ministerio de Educación, 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. La constitución de Comités por sectores económicos y ramas productivas en lo que se

sientan a dialogar los empresarios con los especialistas y el sector público. En general la estructura debe ser ágil, flexible y preparada para los cambios.

(iii) Cumplimiento de la normatividad vigente respecto de las prácticas pre-profesionales

La tercera gran tarea propuesta, que tiene la ventaja de aplicarse en el corto plazo y que va a actuar como catalizador de todo el proceso, es la de modificar (si fuera necesario) y aplicar en forma más estricta la normatividad sobre las prácticas pre-profesionales, que es el principal mecanismo existente 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 pre-profesionales (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 los que consiguen estas prácticas y no hay ninguna forma de comprobar su pertinencia y calidad por parte del centro.

En realidad, para la mayoría de centros educativos de nivel tecnológico, esta política central de la educación técnica, que es la combinación de la teoría con la práctica, es letra muerta. Se trata de 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 pre-profesionales y que aplica en forma tajante la educación dual alemana es el Instituto von Humboldt. Este centro pone como requisito para poder ingresar a los postulantes el tener un convenio de formación laboral con una empresa perteneciente a la Cámara de Comercio e Industria Peruano-alemana. Por supuesto que es el centro el que les consigue los contactos con las empresas a los postulantes, pero son ellos y las empresas las que llegan a un acuerdo privado y formal respecto de las prácticas.

Si el MED decidiera aplicar esta política, y diera una norma (a nivel de la DINESST) en la que obligara a los centros técnicos a permitir el ingreso sólo a los alumnos que tienen asegurada una práctica pre-profesional por parte de alguna empresa calificada (que haya tributado a la SUNAT los últimos tres años, por ejemplo), el sector de educación técnica se reduciría al 20 o 30% de lo que es en la actualidad. Sin llegar este extremo, hay que reconocer que las prácticas pre-profesionales son hoy por hoy el único mecanismo vigente y normado que obliga a los centros educativos a vincularse a 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, lo que daría un impulso generalizado al proceso de vinculación que se desarrolla paralelamente en las experiencias piloto bajo la orientación de la Fundación para el desarrollo de la educación técnica.

6. Aspectos legales de los modelos propuestos

6.1 Legislación 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 dentro del cual se 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, estableciendo los requisitos mínimos a efectos de la organización de los centros educativos. Es al Estado - entiéndase a través del Sector competente - a quién se le atribuye la facultad de supervisar el cumplimiento y la calidad de la educación.

Se consagra como deber del Estado asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada, sea por su situación económica o de limitaciones mentales o físicas. El Estado promueve la creación de centros de educación donde la población los requiera.

Se dispone que en el Presupuesto del Sector Público se da prioridad a la educación a través de la asignación de recursos ordinarios.

Se consagra la obligatoriedad de la educación inicial, primaria y secundaria, así como la gratuidad de la educación en instituciones del Estado. Asimismo, en cuanto a la educación privada se dispone que la ley fijará el modo de subvencionarla para el caso de quienes no puedan solventarla.

Se establece que las donaciones y becas con fines educativos gozaran de exoneración y beneficios tributarios en la forma y dentro de los límites que fije la ley.

Se establece que 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.

LEGISLACION SOBRE LA INVERSION PRIVADA EN EDUCACION

El marco legal vigente sobre el funcionamiento y actuación de las Instituciones Educativas Particulares, así como sobre la prestación de servicios educativos, se encuentra regulado, básicamente, por las siguientes normas:

Decreto Legislativo No. 882: Ley de Promoción de la Inversión Privada en la Educación (de fecha 09 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, se busca garantizar y fomentar la inversión y participación del sector privado, a efectos de 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 post-grado particulares y todas las que estén comprendidas bajo el ámbito del Sector Educación¹⁶.

Ley 23384: Ley General de Educación (de fecha 20 de mayo de 1992), y modificatorias, la misma que mantiene su vigencia en tanto no se oponga a lo dispuesto por el Decreto Legislativo No. 882.

Dicha norma contiene los lineamientos básicos del Sistema Educativo Peruano tanto en lo referente a la educación formal como a la educación no formal, define los niveles y modalidades bajo los cuales las Instituciones Educativas deberán desarrollar sus actividades (prestación de servicios educativos), entre otros aspectos.

Decretos Supremos No. 046-97-EF y No.047"97-EF (ambos de fecha 30 de abril de 1997), y modificatorias, los mismos que aprueban normas reglamentarias del Decreto Legislativo No. 882.

De acuerdo a las normas vigentes, las Instituciones Educativas Particulares deberán 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 Decreto Supremo No. 047-97-EF ha precisado 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 con carácter exclusivo a la prestación de servicios educativos - entiéndase a nivel formal - en cualquiera de los niveles y modalidades previstos por la legislación vigente.

6.2 Formas legales en las que el sector privado puede participar en la educación

ASPECTOS GENERALES

Como se ha mencionado, el Decreto Legislativo No. 882 establece que las Instituciones Educativas Particulares deberán 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.

En tal sentido, a continuación se desarrollan los tipos legales de personas jurídicas que se pueden adoptar de acuerdo a nuestra legislación para la organización de una Institución Educativa Particular.

¹⁶ El ámbito de aplicación del Decreto Legislativo No.882 estaría orientado fundamentalmente a las personas y entidades que prestan servicios educativos a nivel de 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 ante el Sector Educación, según corresponda en cada caso.

Para tal efecto, en general puede distinguirse entre organizaciones que persiguen una finalidad lucrativa y organizaciones sin fines de lucro.

Según la finalidad de los titulares de la empresa sea lucrar o no, nuestra legislación prevé distintos tipos legales de organización, denominados personas jurídicas.

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 por finalidad 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 reinversión.

Si bien, tanto 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 sociedad comercial de responsabilidad limitada, está diseñada teóricamente para el funcionamiento de pequeñas empresas con número limitado de socios (máximo 20); aunque tal diferencia 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), como su nombre lo indica es una persona jurídica constituida por la voluntad unipersonal de su titular que disfruta de un patrimonio propio y distinto al de éste.

Su patrimonio está conformado por los bienes aportados por el titular al momento de su constitución.

TIPOS LEGALES DE PERSONAS JURIDICAS NO LUCRATIVAS

El Código Civil del Perú regula los tipos legales de organización (personas jurídicas) de carácter no lucrativo. Tales personas jurídicas son la asociación, fundación y comité, las mismas que se encuentran definidas legalmente 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 que el excedente generado por dichas actividades 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 se puede decir que existe una "reinversión 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, que no es favorecer el patrimonio particular de los asociados.

La Asociación surge como persona jurídica, esto es, como sujeto de derechos 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 persigue, al igual que la asociación civil, un fin no lucrativo pero que, adicionalmente, debe tener un carácter de interés social. Importa 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 social, de carácter social.

La fundación no es una agrupación de personas - como en el caso de la asociación - sino que se trata de un patrimonio afectado a un fin u objeto social, al que se dota de una estructura organizativa a efectos 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

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

La **cooperativa de trabajadores** es aquella en la cual se agrupa un conjunto de personas con la finalidad de trabajar en común. En este caso el poder de decisión así como las utilidades de la organización productiva corresponden a los trabajadores, organizados en la entidad cooperativa.

La **cooperativa de usuarios** agrupa a las personas que usan los servicios de un centro productivo cuya propiedad corresponde a dicha organización. En este caso, el poder de decisión, así como las utilidades generadas corresponde a los usuarios de tal centro productivo.

6.3 Análisis legal de los modelos de vinculación propuestos

MODELO A

En este modelo de participación se ha previsto la transferencia de infraestructura y equipos educativos de propiedad estatal a un centro privado (tipo IPAE, SENATI, etc) que se encargaría de la gestión educativa y administrativo-financiera. Respecto del personal se podría contar con participación de los profesores pertenecientes al Ministerio de Educación, quien seguiría manteniendo la obligación de pago de sus salarios.

Sobre este modelo de participación cabría señalar que es factible, legalmente, obtener por parte del Estado la entrega (sin traslado del derecho de propiedad) tanto de equipos como de infraestructura (edificaciones) destinados a la prestación de servicios educativos mediante la figura de la afectación en uso siempre y cuando la entidad beneficiaria, como ya lo hemos indicado, sea una institución sin fines de lucro.

Con relación a la participación de personal docente (o administrativo) que mantengan vínculo laboral con el Ministerio de Educación (o respecto del cual este Ministerio por cualquier otro motivo haya asumido la responsabilidad de pagarle el salario) consideramos que ello únicamente es posible en la medida que exista un convenio o acuerdo celebrado con el Ministerio de Educación que lo autorice y determine con precisión los niveles de responsabilidad que les corresponde a cada entidad participante. La participación del Ministerio de Educación a nivel de un consejo consultivo (u otra forma similar) no encuentra obstáculo legal alguno, siendo necesario para viabilizar dicha intervención la celebración de un convenio en el cual se determinen con precisión las formas en que se realizaría dicha participación.

MODELO B

En este segundo modelo de participación se ha previsto la constitución de una asociación civil que tenga por objeto la promoción y dirección de un centro educativo vinculado a la actividad productiva. Precisando el modelo, se trataría de la constitución de una asociación civil cuyo objeto social sería la prestación de servicios educativos; el centro sería uno de naturaleza privada; sin perjuicio de la naturaleza estatal de los materiales, equipos e instalaciones que el Estado pueda entregar a través de las modalidades señaladas en el punto 2.1 precedente.

Sobre el particular es preciso señalar 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 prevé el Decreto Legislativo No. 882. Para el desarrollo de las actividades educativas que se pretenden conseguir se podría obtener del Estado, la entrega mediante la afectación en uso de instalaciones y equipos destinados a la prestación de servicios educativos.

El principal problema que advertimos es el referido a las atribuciones que se desea otorgar a la administración del centro educativo en este modelo, respecto de profesores que permanecerían dentro del Ministerio de Educación.

Para salvar este obstáculo, en caso se deseara contar con personal docente del Ministerio de Educación, sería necesario que se celebrara un convenio de colaboración entre la entidad promotora del centro educativo y el Ministerio en el cual se determine la forma de participación de dichos profesores, reservándose a favor de la entidad promotora privada la potestad de decidir la idoneidad (profesional o moral) de los profesores asignados a dicho centro así como solicitar la asignación de un nuevo profesor, si las circunstancias lo exigieran.

MODELO C

A través de este modelo de participación se plantea que el sector privado colabore con el Ministerio de Educación a través de la asesoría en el diseño y actualización curricular, sin participación directa en la gestión administrativa o educativa en un centro educativo.

Consideramos que esta forma de participación privada encuentra su respaldo normativo en el Decreto Ley No. 25762 -Ley Orgánica del Ministerio de Educación- el mismo que señala, en su artículo 5°, que le corresponde promover la participación de la comunidad en la gestión y desarrollo educativos?, de tal manera que, a nuestro entender, un modelo de colaboración como el propuesto se enmarca plenamente dentro de los alcances de las competencias del Ministerio de Educación. Para plasmar esta forma de colaboración entre el sector privado y el sector público, resultaría necesario determinar las formas específicas en que se manifestaría dicha colaboración. No obstante ello, consideramos pertinente señalar algunas observaciones al diseño básico presentado, especialmente, en lo que se refiere a:

a. Consideramos que, en la medida que los centros educativos en los cuales se aplicará este modelo de participación seguirán bajo la dirección y gestión directa del Ministerio de Educación, la participación del sector privado no podría ser de tal naturaleza que se le permitiera gozar de la capacidad de decisión en materias tales como la determinación de cursos y servicios educativos, por ejemplo, dado que tratándose de un centro educativo estatal -y que continúa bajo la gestión del Ministerio de Educación- es a éste a quien le corresponde de manera exclusiva la atribución de tales competencias.

b. Para viabilizar adecuadamente esta propuesta de participación, consideramos que lo más conveniente sería que la adopción de decisiones (atribución que se remite a un denominado Comité Consultivo Técnico-Pedagógico) que están referidas a las políticas educativas a implementarse a través de estos centros educativos, sean propuestas por dicho Comité pero aprobadas por el Ministerio de Educación, permitiéndose simultáneamente a dicho Comité la facultad de supervisar el desarrollo de los objetivos planteados. En consecuencia con ello, la participación de sector privado (a través de los Comités Consultivos) no se presentaría a nivel del centro educativo -como parte de su estructura organizativa interna- sino a un nivel distinto, directamente relacionada o dependiente con el Ministerio de Educación (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 a nivel de los centros educativos. De esta manera, se evitaría incurrir en una forma de participación en la que existiría el riesgo de interferir con atribuciones propias del Ministerio de Educación, en la medida que el centro educativo sigue siendo de gestión estatal.

MODELO D (MIXTO)

En este modelo se propone que la infraestructura y equipamiento de un centro educativo ya existente sea transferido al sector privado.

El problema que podría plantearse en la ejecución práctica de este modelo participativo es el referido a las relaciones que se pueden establecer entre la entidad promotora del centro educativo (fundación) y la entidad gestora del mismo (asociación civil) dado que ambas serían personas jurídicas autónomas, el trabajo coordinado entre una y otra debe

tratar de asegurarse de la mejor manera posible. En este sentido, si se optara por este mecanismo de participación, debería proveerse la forma en que los promotores del centro educativo pudieran tener 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 poco claro y de difícil implementación legal y operativa. Especialmente, no queda clara la relación entre la fundación o patronato y la asociación civil.

La participación del Ministerio de Educación, mediante la 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 de colaboración, convenio que se enmarcaría dentro de los mecanismos de colaboración en la gestión educativa anteriormente señalados anteriormente.

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 destinados a brindar la capacitación técnica que las pequeñas y medianas empresas requieren. En este sentido consideramos pertinente señalar que el Ministerio de Educación, 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".

En tal sentido, la propuesta de la realización de un programa como el descrito en el modelo E, para la determinación de 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 permitida dentro del marco legal actualmente vigente.

El mecanismo previsto para la selección de la entidad o entidades encargadas de la conducción del programa (concurso público) debe entenderse como la propuesta de establecer un mecanismo transparente para la designación de quienes tendrán que llevar a cabo esta tarea. En este sentido, consideramos que tratándose de la prestación de servicios no personales, el mecanismo idóneo sería el de concurso público de méritos o el de adjudicación directa, previstos en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, según corresponde de acuerdo a los montos establecidos en las correspondientes leyes anuales de presupuesto.

BIBLIOGRAFIA

- CARAVEDO, Baltazar
1998 Perú: Empresas responsables. SASE-Servicios para el Desarrollo. Perú 2021. Una nueva visión. Lima.
- CEPAL, UNESCO
1992 Educación y Conocimientos: Eje de la transformación productiva con equidad. Edic. Naciones Unidas.
- CONCYTEC
1998 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.
- DE SIMONE, José A.
1993 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. OEI. Madrid.
- DEL RIO, E., JOVER, D., RIESCO, L.
1991 Formación y empleo: Estrategias posibles. Paidós, Barcelona.
- DIAZ, H.
1996 Sistema de capacitación laboral en el Perú. Lima.
- GELPI, E.
1991 Educación Permanente. Problemas laborales y perspectivas educativas. Tarea, Lima.
- GEPHART, M.A., MARSCK, V.J., VANBUREN, M.E.
1996 Learning organizations come alive. Training & Development, December.
- GERSTNER, L. Jr., SEMERAD, R., DOYLE, D., JOHNSTON, W.
1996 Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas. Paidós, Barcelona.
- GRADE
1993 El mercado de trabajo técnico y profesional y la oferta y demanda de educación superior. Proyecto: Diagnóstico general de la educación. MINED, PNUD, GTZ, Lima.
- HAYA DE LATORRE, Raúl
1998 ¿Qué estudiar?. Profesiones técnicas en Lima. CEDAL, (Centro de Asesoría Laboral), INFOSTEL (Instituto Superior Tecnológico de Formación Laboral)

-
- LA GOUBLAYE, Y.
1998
Visión del cambio de la Educación Secundaria en América Latina y el Caribe. Ponencia Mesa Redonda sobre Secundaria. Santillana, Unesco, U. de Aquino. La Paz, Bolivia.
- MINISTERIO DE EDUCACION
1999
Educación Legislativa. Revista de Divulgación Legal. Edición especial. Oficina de Asesoría Jurídica. Lima.
- MINISTERIO DE EDUCACION-AECI
1997
Mapa de la Oferta de Educación Técnica y Formación Profesional del Perú. Censo 1997.
- MINISTERIO DE EDUCACION
1994
Oferta de Educación Técnica en el Perú. Proyecto: Diseño del Sistema de Educación Técnica y Formación Profesional.
- MORALES GOMEZ, D. y GALLART M. (editores)
1989
Tendencias en educación y trabajo en América Latina. IDRC, CRDI, CIID, Canadá.
- PALMA, Diego
Análisis global sobre las nuevas vinculaciones entre educación, trabajo y empleo. En Revista Iberoamericana de Educación No. 2.
Empleo e informalidad. En Revista Iberoamericana de Educación No. 2. OEI, Madrid.
- SULMONT D., VALCARCEL M., TWANAMA, W.
1991
El camino de la educación técnica: Los otros profesionales. Fondo Editorial, PUCP.
- TRAHTEMBERG, León
1993
Sobre la economía, la política y la educación. IPAE, Lima.
- TWANAMA, W. (coordinador)
1993
Relaciones entre educación y mercado laboral: un estudio cualitativo. PUCP-CISEPA
- VILLARAN, F.
1998
Riqueza Popular. Pasión y gloria de la pequeña empresa. Ediciones del Congreso del Perú. Lima
- VILLARAN, M.V.
1920
Estudios sobre Educación nacional. Lima

Anexo 1. Empresas privadas

1.1 Banco de Crédito

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	Banco de Crédito del Perú
Dirección:	Avenida Centenario 156, 1er.piso, La Molina
Telef, Fax:	3490586, anexo 2084
E-mail:	jualmo@net.telematic.com.pe
Presidente:	Dionisio Romero
Actividad principal:	Banca y Servicios Financieros
Número de trabajadores:	6,500
Entrevistados:	Julio Martinot/David Iguchi
Cargo en la empresa:	Asesor de Capacitación/Responsable del Servicio de Capacitación y Desarrollo

A. Historia y antecedentes

El Banco de Crédito es actualmente la institución financiera más importante y sólida del Perú con sus 110 años de existencia. Busca mantener su liderazgo mejorando sus servicios como por ejemplo la política de mantenerse a la vanguardia de la tecnología consolidando su presencia en el mercado a través de Internet, que hoy en día es una de las mejores alternativas de comunicación con sus usuarios.

El Banco de Crédito ofrece al mercado las siguientes líneas de productos financieros:

- Productos Personales
- Productos Empresariales
- Inversiones
- Servicios en Línea

Dentro de los Productos Personales cuenta con los servicios de:

Ahorro Plus, Cuentas Corrientes, Credicargo, CTS, Credibank, Hipotecas, Cuenta Maestra

Dentro de los Productos Empresariales cuenta con los servicios de:

Ventas, Exportaciones, Importaciones, Inventarios, Capital de Trabajo, Avaes y Fianzas Agrícolas, Leasing, Mediano Plazo, y Telecrédito.

Dentro de los servicios en línea cuenta con el de Home Banking y el de Telecrédito.

A través del Banco de Crédito se ha creado Credicorp Ltd. and Subsidiaries cuyo Presidente es el Sr. Dionisio Romero y cuyos Directores son Luis Nicolini, Reynaldo Llosa, José Antonio Onrubia y Juan Carlos Verme.

HISTORIA

El 9 de Abril de 1889, el Banco de Crédito abrió por primera vez sus puertas al público a media cuadra de la entonces Plaza de Armas de Lima, hoy Plaza Mayor de La Cultura. Era entonces el Banco Italiano, precursor del actual Banco de Crédito. El Sr. José A. Larco, hacendado azucarero de la Hacienda de Roma, fue elegido Primer Presidente de Directorio y el Sr. Giovanni Calderoni su primer Gerente.

Casi una década más tarde, en una operación que culminó en una fuerte elevación del capital del Banco, la Banca Commerciale Italiana suscribió una parte del nuevo Capital. Era el año 1918. En 1941, el Banco Italiano-Lima -nombre que ya había adoptado a mediados de la década anterior- cambió su razón social por la de Banco de Crédito del Perú.

En 1982 y 1983 se acordó la instalación de sendas sucursales en Nassau (Bahamas) y en Nueva York (E.E.U.U.), las cuales continúan hoy apoyando el comercio exterior del país. De igual modo, en 1983, considerando las necesidades inmediatas así como aquéllas a mediano y largo plazo, se acordó construir en un terreno de 40,000 m², ubicado en el distrito de La Molina, un edificio destinado a albergar la Nueva Sede del Banco, la cual comenzó a operar en 1988.

La capacitación en la empresa surgió desde el inicio de manera general impulsada por sus fundadores; principalmente a nivel de las divisiones y gerencias. En la época de Velasco la capacitación se impulsó a través de las Unidades de Instrucción (que eran exigidas por ley y se organizaba por los propios trabajadores). A partir de entonces, los procesos de capacitación se definen como una Unidad Técnica de la Gerencia de Recursos Humanos.

A partir de 1985 los objetivos de la capacitación son atender necesidades presentes y futuras de los diversos sectores funcionales del Banco en relación al despliegue del plan estratégico institucional.

Al igual que otras empresas, el Banco cuenta con un Patronato que promueve la imagen externa de la organización y realiza el patrocinio de actividades culturales, artísticas, restauraciones, y otros.

B. Infraestructura -

El Banco cuenta con múltiples locales adaptados para sus necesidades de capacitación. En Lima por ejemplo tienen 03 aulas en S. Isidro, 02 aulas en La Garzas de Villa, 02 aulas en la Oficina Principal y el Auditorio de La Molina. Todos estos ambientes están totalmente implementados y equipados con la más moderna tecnología de capacitación.

C. Personal docente

Cuenta con una amplia red de facilitadores y profesores debidamente calificados que además de ser seleccionados, reciben un entrenamiento ad-hoc. En tanto que los objetivos de la capacitación son atender principalmente las necesidades de función, el 70% son instructores internos y el 30% son instructores externos. Los instructores internos pueden ser a medio tiempo o a tiempo completo.

En atención a lo anterior, el régimen laboral con los instructores es de adscripción temporal ya sea por tiempo completo o por tiempo parcial, dependiendo de la duración del curso o programa.

El Banco brinda entrenamiento a los instructores a modo de asesoría medida para cada uno de ellos. Les brindan una sólida asesoría técnico-pedagógica según cada programa y su dedicación. El proceso va dirigido a estandarizar la metodología.

En cuanto a la carga docente, la misma es de 20 a 25 alumnos por profesor de forma promedial.

D. Servicios educativos

La capacitación de sus empleados así como su permanente actualización para alcanzar niveles óptimos de calidad y productividad es uno de los objetivos del Banco. Por ello, frecuentemente se realizan programas de capacitación sobre diversos aspectos relevantes con los servicios que provee el Banco.

En cuanto a productos educativos, la tipología de programas de capacitación del Banco es:

- Programas de formación funcional: diseñados para entrenar en el puesto.
- Programas de complementación técnica: diseñados para suplir deficiencias formativas
- Programas de actualización: desarrollo de aspectos puntuales en relación al plan estratégico
- Programas de desarrollo: diseñados para preparar cuadros futuros dentro del Banco
- Programas de gerencia: actualización interna o externa

El tiempo promedio de los programas más largos (los de formación) es de 2 meses (8 horas diarias)

El tiempo promedio de los programas de complementación es entre 24 y 40 horas y el de los programas de actualización es de 40 horas.

Tal como se indicó los horarios de los programas difieren en caso de ser a tiempo parcial o a tiempo completo. En caso de ser a tiempo parcial, se llevan a cabo en horarios fuera de oficina. Como es lógico, los programas cubren todas las áreas comprendidas en el desenvolvimiento funcional de los empleados utilizando en su desarrollo las metodologías técnico educativas más modernas.

El costo de todos los programas de capacitación es financiado enteramente por el propio Banco. Sin embargo, en el caso de los programas que tienen incidencia en el desarrollo personal (post grados, maestría, segunda especialización), el Banco otorga préstamos de acuerdo a una política restrictiva. Es un crédito personal pagadero al finalizar el programa, bien sea en el país o fuera del país. Actualmente hay unas 70 personas acogidas a este sistema, de las cuales cerca de 20 están haciendo sus estudios en el extranjero.

Los programas de capacitación se realizan tanto bajo una metodología presencial como a distancia, utilizando la capacitación virtual. El 60% de los programas es vía talleres o presencial.

E. Alumnos

Los programas de capacitación atienden a todos los niveles de la empresa. La atención es por grupos de familia de puestos. Pero también cuentan con programas que atienden multifamilias de puestos: por ejemplo, en el tema de Calidad.

En principio las actividades de capacitación solo comprenden a empleados de la empresa; sin embargo ahora están empezando programas especiales de capacitación a clientes en consorcio con la Universidad del Pacífico (los clientes de la Banca de Negocio – PYMES).

No existe para las actividades de capacitación un proceso formal de selección. Sin embargo se aplica una escala de atención en la que se prioriza la capacitación, pero todos al final la reciben.

El Banco otorga un certificado de participación y aprobación a sus programas de capacitación.

F. Capacitación externa a la empresa

Además de la capacitación interna en el propio Banco, también se realiza capacitación fuera del mismo. Es para el caso de los miembros del staff y se da de manera puntual.

No tienen relación formal alguna con ISTs, o CEOs. Si utilizan proveedores externos para la capacitación (tanto personas naturales como organizaciones de servicios educativos) que seleccionan y entrenan debidamente.

Tienen el "Programa de Formación Laboral Juvenil BCP" para capacitar jóvenes en algunos puestos específicos que requiere la organización. Reciben cursos sobre formación bancaria a distancia con textos autoinstructivos, capacitación ocupacional (entrenamiento en el puesto de trabajo) y complementación técnica (matemáticas comerciales, informática, etc.). Los que concluyen satisfactoriamente el Programa reciben un certificado de participación así como diplomas de los cursos de introducción a la banca, contabilidad bancaria y derecho bancario.

Como se señaló anteriormente el Banco también contrata la capacitación a centros externos; selecciona a proveedores nacionales e internacionales de capacitación.

La contratación de estos servicios solo está supeditada a que el proveedor se ajuste a la realidad de las necesidades del Banco y utilice estrategias didácticas de calidad.

El Banco interactúa permanente con las empresas proveedoras de servicios educativos, tanto en aspectos de contenido como en aspectos metodológicos y de asesoría técnico pedagógica.

G. Oferta educativa

El personal que contrata el Banco está adecuadamente capacitado; sin embargo las deficiencias y fallos están en el aspecto didáctico. Allí interviene el Banco para asesorar y ayudar al proveedor externo.

Conforme se indicó, los problemas principales que el Banco encuentra en la formación de su personal son problemas de tipo didáctico.

H. Relación con el Ministerio de Educación

No existe ningún tipo de relación funcional entre el Banco y el Ministerio de Educación.

I. Resultados

La capacitación que se brinda al personal cubre las deficiencias detectadas y ello se constata con la supervisión inmediata que se realiza por puesto de trabajo.

J. Aspectos económicos

Tal como se indicó el Banco cubre todos los costos de la capacitación excepto en los programas de desarrollo personal en los que existe posibilidad de un crédito personal. Para sus actividades de capacitación el Banco solo utiliza sus recursos propios.

Se debe señalar que la capacitación no influye en la política salarial, salvo en el caso de los programas de desarrollo que justamente son para preparar los cuadros futuros.

K. Apoyo a centros educativos estatales

En cuanto a políticas de apoyo a algún centro educativo estatal, ello depende de lo que pueda definir la Gerencia General y Relaciones Institucionales. Sin embargo, se debe señalar que el Banco tiene resueltas todas sus necesidades de capacitación y por ende en principio el Banco no estaría interesado en ejercer la gestión de ningún centro educativo. Tan solo en el supuesto que fuera un negocio lucrativo, tal vez el Banco pudiera interesarse en ello.

El Banco apoyó a ASBANC y sin embargo no le es útil para sus necesidades.

En general, para que el Banco esté interesado en algún centro educativo, se necesitaría que fuera un negocio lucrativo. Ahora utilizan por ejemplo los servicios de capacitación de Citybank que son reconocidos a nivel mundial.

L. Otros

Las empresas han pasado de estructuras rígidas a estructuras orgánicas y flexibles y eso no conjuga con los esquemas rígidos de la mayor parte de entidades educativas.

Hay buenas experiencias de vinculación entre empresas y centros educativos; sin embargo ello no significa crear entidades de capacitación. Tal es el caso del Banco Continental, de Backus y Johnston y otras.

1.2 Textil San Cristóbal

Datos de la Empresa

Nombre:	Textil San Cristóbal
Dirección:	Pueblo Nuevo, Chinchá
Teléfono:	3620024 (Lima) , (034) 263010 (Chinchá)
Fax:	3624241
Gerente General:	Esteban Danieluc
Presidente:	Juan Francisco Raffo
Actividad Principal:	Confecciones
Número de trabajadores:	2,500
Entrevistado:	Jaime Castro, Sub Gerente de Recursos Humanos.

A. Historia y antecedentes

Previo a 1997 la capacitación respondía a iniciativas aisladas o a situaciones emergentes que planteaban la necesidad de llevarla a cabo. En 1997 se elaboró un Plan Estratégico con vigencia hasta el año 2002. De acuerdo a éste antes de finalizar el año 1999 el personal trabajando en la empresa debe ser idóneo, integrado, comprometido y capacitado. De otro lado, la empresa aspiraba a obtener el ISO 9002, lo que ha conseguido hace poco. Según el Requisito 418 de la referida Norma la empresa se compromete a la capacitación de su personal.

La empresa tiene dos niveles de trabajo. De un lado, el nivel denominado ENTRENAMIENTO, actividad ésta que se refiere a la mejora o potenciación de destrezas que la persona ya posee; no se trata de un conocimiento nuevo. Está referida a la Costura. De otro lado, el nivel de la CAPACITACIÓN, actividad referida a impartir nuevos conocimientos y preparar para que la persona asuma nuevas responsabilidades. El nivel de ENTRENAMIENTO está a cargo del Área de Ingeniería de la empresa. El nivel de CAPACITACIÓN está bajo la responsabilidad del Área de Recursos Humanos. Ninguna de las actividades mencionadas cuenta con un Patronato o Comité Consultivo.

B. Infraestructura

El nivel de ENTRENAMIENTO cuenta con un local que tiene un área de 300 m². Tiene máquinas para el entrenamiento en costura a 50 personas por turno. El nivel CAPACITACIÓN cuenta con una sala amplia en el edificio en el que funcionan las oficinas administrativas. En ese espacio se cuenta con retroproyector, pizarra, computadora y todo lo necesario para data show. Este espacio puede albergar a 50 personas.

C. Personal Docente

El nivel ENTRENAMIENTO cuenta con 13 instructoras, algunas de las cuales pueden haber sido costureras destacadas. El 100% de las instructoras son pagadas por la empresa y figuran en la planilla de la institución.

En el nivel de CAPACITACIÓN se contrata a instituciones no a personas naturales. En el año se realizan alrededor de 60 cursos contabilizando los distintos niveles de la

empresa. Entre las entidades externas se mencionó a CAME (vinculada a la Universidad de Piura) y a SENATI.

D. Servicios Educativos

Los cursos son dictados, 50% del tiempo dentro del horario de trabajo y 50% fuera del horario de trabajo.

En el nivel ENTRENAMIENTO el curso que se dicta es Costura. La duración es de 1 a 2 meses. La metodología empleada es presencial con máquinas ad hoc.

En el nivel CAPACITACIÓN los temas son variados y pueden estar referidos a diversas necesidades según el nivel de la empresa que requiera ser capacitado. En relación a la metodología se llevan como talleres o seminarios e, inclusive se han realizado tele conferencias.

E. Alumnos

El número de alumnos que asisten en el nivel ENTRENAMIENTO son 150 (se capacita en tres turnos). En este nivel se trabaja con técnicos u obreros.

El personal capacitado sólo son trabajadores de la empresa. La edad promedio es de 24 años. En el caso de personal nuevo, hay un proceso de selección que es efectuado con el apoyo de SENATI. No obstante, también se hace re entrenamiento a costureras que trabajan en la fábrica.

F. Capacitación Externa

No capacitan a otras personas que no sean sus propios trabajadores, por el momento. Tienen en mente capacitar gente en Chincha. Al respecto tienen conversaciones avanzadas con SENATI. También han entrado en contacto con el Instituto Industrial de Chincha.

G. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen relación con el Ministerio.

El entrevistado opina que el Ministerio puede cumplir una función en la relación con las empresas. Decía, por ejemplo, que debía de informar a través de los colegios más adecuadamente de las posibilidades de trabajo en las zonas en las que viven esos alumnos y, generando una suerte de curriculum para mínimo para atender los requisitos de las empresas locales.

H. Aspectos económicos

La empresa financia tanto el ENTRENAMIENTO así como la CAPACITACIÓN. Más aún, los que son entrenados firman un compromiso por medio del cual se establece que si se van antes del plazo pactado, deben pagar la capacitación adquirida.

El ENTRENAMIENTO o CAPACITACIÓN no necesariamente influye en los niveles salariales porque lo que se remunera es al requerimiento del puesto.

I. Resultados

El entrenamiento y la capacitación sí han afectado positivamente la productividad de los trabajadores.

J. Comentarios

Se mencionó a la empresa Aceros Arequipa como interesante para explorar su política y manejo de capacitación. También hizo mención de una empresa competidora en Chíncha conocida como Del Valle.

Existe un temor o duda para realizar capacitaciones en CEO o IST externos en relación a la calidad de las mismas, y a la utilidad específica para la empresa. No conocen sus resultados. De otro lado, también hay un tema de costo/beneficio.

1.3 Southern Perú

Datos de la Institución y del Entrevistado

Nombre:	Southern Perú Cooper Corporation-SPCC (Cuajone-Moquegua)
Dirección:	Cuajone Moquegua
Teléfono:	(054)878111 Anexo 6292
Fax:	(054)878041
Presidente:	Charles B. Smith
Actividad Principal:	Extracción de cobre
Nº Trabajadores:	1,500
Entrevistado:	Américo Olivares Esquivel
Cargo:	Director de Asuntos Educativos

A. Historia y antecedentes

Southern Perú es la principal empresa productora de cobre en el país y una de las 10 mas grandes del mundo. En los últimos años su producción ha superado 300 mil toneladas de cobre al año.

Fue fundada en Diciembre de 1952 en Estados Unidos. y cuenta con autorización para la explotación del cobre desde 1969.

B. Infraestructura

Cuentan con aulas y talleres para capacitación en carpintería, dibujo técnico, ingles, computación e industria del vestido, estos son programas complementarios que se realizan para trabajadores y familiares. Las aulas cuentan con la tecnología requerida tanto para el desarrollo del taller como apoyo didáctico.

C. Personal Docente

Cuentan con una plana de 20 capacitadores estables para las diversas especialidades.

D. Servicios Educativos

Southern Perú cuenta con centros educativos de educación escolar, mas no así de educación superior. La capacitación se brinda a todos los niveles organizacionales.

Estos programas son dictados en su mayoría en el centro minero. Ocasionalmente cuando los cursos son dictados en distintas zonas (Arequipa, Lima, extranjero) se envía al personal seleccionado.

E. Alumnos

Los programas son dictados a todos los niveles organizacionales, incidiendo en aspectos de entrenamiento y usos de equipos para operarios y supervisores Así como en gestión y productividad para los ingenieros.

F. Capacitación Externa de la Empresa

Los programas de capacitación se realizan principalmente con Tecsup por la vinculación que tiene esta institución con la minería.

El TECSUP mantiene permanente contacto para conocer los requerimientos de capacitación así como los perfiles deseados. Southern apoya efectivamente a Tecsup dotándolo de maquinaria, e inclusive con donaciones en efectivo. Así también facilitan una serie prácticas pre profesionales; y sugiere perfiles de la currícula. También trabajan con Senati en sus 2 niveles; como Ceo capacitando operarios y como IST capacitando técnicos.

G. Oferta Educativa

El personal que viene de Tecsup, Senati, y Sencico trae consigo conocimientos adecuados para las exigencias iniciales de la empresa. Otras instituciones no presentan personal competente ya que la educación en estas últimas, es impartida por docentes que están alejados del mercado laboral.

La empresa tiene una política de apoyo permanente a la educación como lo puede demostrar con sus ferias vocacionales, gestión educativa en 4 centros escolares, participación en Tecsup; entre otros. Sin embargo a nivel de educación superior las empresas que se han acercado solo lo han hecho, para solicitar donaciones económicas sin presentar planes de expansión, proyectos o algunas evidencias que sugieran la buena gestión.

A nivel regional han tenido un programa exitoso de vinculación con IST Vigil; También conocido como Colegio Regional de Tacna. Esta institución formaba técnicos metalurgistas; los cuales eran absorbidos por la Southern casi en su totalidad. En este sentido la empresa apoyaba activamente al instituto en charlas, visitas y prácticas a las minas, Construcción de talleres, etc. También participaba sugiriendo los cambios que debían darse en la currícula, etc. Este apoyo fue incondicional debido a la buena gestión que realizaba el instituto. La vinculación terminó cuando se dio cambio de director y con ello la gestión del mismo.

H. Relación con el Ministerio de Educación-

Siendo un centro minero, las relaciones con el ministerio se dan en el marco del DS 15-84 ED del 23 de marzo de 1984 en la cual, las empresas mineras que se encuentran alejadas en mas de 30 kilómetros del poblado mas cercano, deberán generar centros de educación primaria. y secundaria. La empresa cuenta con beneficios tributarios por esta gestión.

En tal sentido, la Southern tiene a su cargo 4 colegios bajo el sistema peruano (4 de ellos son fiscalizados); además un colegio con modalidad norteamericana, para los hijos de ingenieros residentes.

Esta es la única relación formal o legal que se tiene con las autoridades educativas. Adicionalmente la empresa realiza una de las ferias vocacionales mas importantes del Perú, logrando la participación de universidades institutos y Ceos regionales nacionales e internacionales (Bolivia y Chile) en la cual se dan a conocer las diversas ofertas educativas para mas de 3, 000 alumnos participantes.

I. Aspectos Económicos.

La capacitación a los trabajadores es asumida al 100% por la empresa.

En el caso de los colegios el ministerio asume los pagos y la Southern ofrece un plus de 300% por encima de su remuneración.

La empresa también provee todos los materiales educativos.

J. Resultados

La empresa encuentra muchos beneficios de la capacitación en Tecsup y Senati, manifiestan que sus programas están adecuados a sus requerimientos y permiten optimizar y usar mejor los equipos. Puso como ejemplo el caso de Tecsup que ha desarrollado un programa de informática aplicada a la minería y donde se contemplan una serie de factores como mantenimiento de equipos, cantidad de insumos, stocks, Etc. Sostiene que programas como estos se pueden realizar siempre y cuando la relación entre empresa e instituto sea estrecha y proactiva.

K. Apoyo a Centros Educativos

La empresa está de acuerdo con los modelos presentados y considera que el más factible (ellos estarían dispuestos a participar activamente) es lograr conformar un comité consultivo, que ajuste los programas a la realidad empresarial. Considera que para que las condiciones sean óptimas deben ser los propios centros los que se acerquen con propuestas concretas y ellos (Southern) apoyaría si ve que la gestión recaerá en un personal capacitado y un proyecto coherente.

L. Otros

Básicamente reitera que las dos mejores experiencias de vinculación son las de Tecsup con el sector minero y el apoyo que se brindó al Instituto de Tacna.

El entrevistado es Co fundador de IST en los años 70, manifiesta que el problema principal de los IST está en que nunca se acercó al mercado empresarial para conocer las necesidades y requerimientos del usuario. Además los IST viven de donaciones internacionales y no tiene la capacidad de gestión que permita una autosostenibilidad. A esto se suma la escasa gestión por parte de sus directores, y que la política del sector no permite innovaciones ni elaboración de proyectos que puedan ser presentados a la iniciativa privada. A excepción de Tecsup, Senati, y Sencico los demás institutos no cuentan con especialistas que estén vinculados al sector productivo; por lo que, los conocimientos que imparten son excesivamente académicos y en muchos casos desactualizados.

Otro gran problema que identifica a este respecto, es la falta de un estudio del mercado laboral donde se levante información de los requerimientos ocupacionales vs. La oferta educativa de cada zona y de esta forma ser selectivos en las carreras que se ofrecen y la cantidad de vacantes para cubrir los mismos.

Finalmente, el entrevistado (es una persona que conoce mucho de la realidad educativa a nivel nacional) mencionó como experiencia exitosa el ENIT (Escuela Nacional de Instrucción Técnica) ubicada al costado de la UNI y que fue una suerte de Senati en la época del gobierno militar. Dicha institución contaba con tecnología de punta y los mejores profesores. Esta institución proveía los mejores técnicos del medio. Sin embargo, la intromisión política lo hizo desaparecer (el entrevistado sugiere que se ubique la institución y se averigüe cuál es su situación actual).

1.4 WONG - METRO

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre: Supermercados E.Wong y METRO.
Dirección: Prolongación Paseo de la República, s/n Urb. Matellini, Chorrillos
Telef, Fax: 467-2060 467-2337; Fax: 467-2060
E-mail: ewongcapacitacion@ibm.net
Presidente: Erasmo Wong
Actividad principal: Comercio al por menor
Número de trabajadores: 5,000
Entrevistado (a): Magdalena Ortiz Silva
Cargo en la empresa: Jefe de Capacitación

A. Historia y antecedentes

La empresa E. Wong es una de las mayores historias de éxito empresarial del país. El padre de los hermanos Wong, actuales conductores de la cadena de supermercados WONG y METRO, empezó hace muchos años en una bodega pequeña en el distrito de San Isidro. Sus hijos crearon el primer supermercado en 1982, época difícil para la economía peruana. Desde esa época a la fecha se han convertido en la principal cadena de supermercados del país.

La capacitación sistemática surge con la creación del primer supermercado, y la actual escuela se creó hace cinco años.

El objetivo de la capacitación dentro de la empresa es el de proveer y mejorar el conocimiento técnico y desarrollar el factor humano con valores.

La organización de la capacitación incluye un Comité Consultivo presidido por Erasmo Wong (hijo), el Gerente de personal, los jefes de áreas y la jefa de capacitación.

B. Infraestructura -

La empresa tiene un local central para capacitación con 10 aulas y además una aula en cada tienda de la cadena; todos con equipos modernos.

C. Personal docente

Cuentan con 30 profesores propios, los que son entrenados permanentemente y otros 30 profesores externos.

La carga por profesor es de 30 alumnos en promedio.

D. Servicios educativos

Tienen varias líneas:

- a) Capacitación general, básicamente en valores
- b) Capacitación por línea de carrera; que incluye la Escuela Superior de Administración, escuela de jefaturas, otras líneas de carrera.
- c) Centro de Idiomas
- d) Formación laboral juvenil

La mayoría de cursos son cortos: duran 4 horas.

La capacitación más larga es de tres años, para la carrera de Administración en gestión de supermercados; esta carrera se imparte 2 veces por semana, 6 horas cada día.

Otorgan diplomas de certificación de estudios WONG, que no tienen valor oficial pero que son muy valorados por los alumnos y por el mercado.

Tienen el proyecto de crear una universidad cerrada para la empresa.

La política de la empresa es darles formación a sus trabajadores (que ellos llaman colaboradores) pues no confían mucho en la formación externa, sobre todo a nivel operarios y técnicos. Ellos prefieren empezar de cero y no con alguien mal formado.

La metodología en general es muy motivadora, tratan que los alumnos se integren al trabajo en forma completa.

La motivación viene del propio directorio, de los hermanos Wong; ellos se preocupan que su personal este siempre atendido en sus necesidades, como el servicio médico, apoyo psicológico, apoyo familiar; hasta los detalles como flores en sus cumpleaños.

E. Alumnos

Todo el personal de WONG y METRO pasa por los cursos de capacitación. Ellos atienden a un promedio de 500 personas al día.

Sólo se da capacitación al personal de la empresa.

F. Capacitación externa

En general prefieren la capacitación en la empresa, pues muchas veces cuando sus empleados han ido a otros lugares les han tratado de extraer los secretos de éxito de la empresa. Deben seleccionar muy bien a los centros de capacitación externa.

Por lo general usan los servicios de: U. de Piura, IPAE, UPC, CIBERTEC, TECSUP y ESAN; sobre todo a nivel profesional. Consideran esta capacitación externa como complementaria a la que dan ellos mismos.

G. Valoración de la oferta educativa

La empresa prefiere formar a su personal desde cero, pues no tienen mucha confianza en la formación existente, a nivel operarios y técnicos. A nivel de los técnicos consideran que tanto TECSUP como IPAE dan buena capacitación.

A nivel profesional no tienen ningún problema; obtienen sus profesionales de las universidades: Nacional Agraria de La Molina (industrias alimentarias), Piura, Lima, Católica, Pacífico.

El proceso de selección de personal es muy exigente; ellos quieren tener personas con el mayor potencial, tanto a nivel profesional como técnico y operario.

H. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen ninguna relación; ellos no dan certificados con valor oficial. Saben que algunos IST sufren de rigideces por la intervención del MED, por ello no la quieren tampoco.

I. Aspectos económicos

En el 90% de los casos, básicamente a través de la capacitación interna, es totalmente cubierta por la empresa. Para la empresa es la plata mejor invertida, pues el éxito depende de la atención al cliente y esto lo realiza todo el personal.

En el 10% restante, se cofinancia la educación; una parte la empresa y otra el propio interesado; esto principalmente se da a nivel profesional.
No tienen otras fuentes externas de financiamiento de la capacitación.

J. Resultados

Ellos son líderes en su negocio y eso se debe a la capacitación de su personal; por eso están muy orgullosos de su trabajo.

Los testimonios de los alumnos y egresados son expresivos: "a mi me enseñaron a ser una persona completa aquí en WONG, aprendí cómo tratar y educar a mis hijos, a darles ejemplo de trabajo y valores."

Los empleados que pasan por la capacitación obtienen una alta motivación, así como una alta identificación con la empresa; probablemente la más alta de todo al país.

J. Relación con otros centros educativos

Ellos tienen relación con universidades para ofrecer sus puestos de trabajo, que no son pocos pues es una empresa de alto crecimiento y mano de obra intensiva (a todos los niveles de la empresa).

No ofrecen prácticas pre-profesionales porque los alumnos de otros centros se llevan el know-how de la empresa, y este es un tema muy sensible.

Ellos apoyan a escuelas con donaciones y conferencias; apoyan en especial al colegio Ann Sullivan para minusválidos, muchos de los cuales los contratan en la empresa.

No estarían dispuestos a asumir la gestión de un IST o CEO público, aunque podrían apoyar en un patronato o comité pedagógico.

K. Otros

Las empresas que ellos consideran líderes en capacitación son: Backus e InterBank.

1.5 EDELNOR

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	EDELNOR	
Dirección:	César López 201, Urb. Maranga, San Miguel	
Telef/Fax:	561-2001 517-1075 / 517-1072	
E-mail:	btinoco@edelnor.com	
Gerente General:	Marcelo Llévènes	
Actividad principal:	Distrib. de Energía Eléctrica en la Zona Norte de Lima	
Número de trabajadores:	763	
Entrevistadas:	Bertha Tinoco López	Susana Camacho
Cargo en la empresa:	Jefa de Capacitación	Coordinadora del Capac. Proyecto Contratista

A. Historia y Antecedentes

EDELNOR surge en 1995, como parte de un proceso de privatización de ELECTROLIMA, asumiendo la dirección de la empresa un nuevo grupo empresarial (español, chileno, peruano (Grupo Romero, COSAPI) y argentino, quien considera el recurso humano como la pieza clave sobre la que se construye el éxito organizacional, comprometiéndose con el entrenamiento y el desarrollo educacional de su personal, para lo que organiza el Centro de Recursos para Estudios Aplicados con el fin de impartir cursos básicos, técnicos y de especialización a todo el personal. Inicialmente el Area de Capacitación se encargaba de organizar cursos tanto para el personal de planta, básicamente administrativo y con algunos operativos (que forman parte de la planilla de EDELNOR) como para el personal de campo, el personal técnico que está en las labores propias de la actividad eléctrica, a quienes se les denomina contratistas porque pertenecen a empresas que han sido contratadas por EDELNOR. Este grupo lo componen 2500 personas. La mayoría era personal de ELECTROLIMA y algunos formaron empresas, que poco a poco fueron incorporando nuevo personal. Antes de la privatización existía una pequeña escuela técnica que se deja de lado al contratarse a las empresas que se suponía reclutaban personal idóneo para las labores de campo. Luego de un estudio se detecta que es mínimo el personal técnico, que la gran mayoría tienen una formación elemental y se detectan serios errores técnicos.

Considerando la alta responsabilidad de EDELNOR frente a los usuarios de su servicio, decide organizar la capacitación de la siguiente manera:

1) Los funcionarios, profesionales y empleados de planta, dependen del Area de Capacitación y Desarrollo y 2) el Proyecto Contratista que se encarga de supervisar la labor de las empresas contratistas en el aspecto laboral(que cumplan con las obligaciones que la ley les exige) y asume la capacitación (mejoramiento de la calidad de servicio, de condiciones de trabajo que contribuyan al bienestar y motivación del trabajador)

B. Infraestructura

Para la capacitación se cuenta con tres salas de clases, una sala de reuniones, un centro de cómputo con 16 computadoras Pentium, retroproyectors, Data Show, equipos multimedia, pizarra, ecran automático y mecánico, etc.

C. Personal docente

1) En la práctica, todos los trabajadores de EDELNOR (profesionales o técnicos), son potenciales instructores; de acuerdo a los cursos que se programan pueden contratarse profesores externos o solicitar el servicio de otra institución. Al profesor que pertenece a EDELNOR se le paga por hora de clase una suma simbólica, a través de recibos de honorarios profesionales. Con otras instituciones educativas, por ejemplo TECSUP, TECSUR, SEMINARIUM, se celebran contratos. De acuerdo al presupuesto aprobado para capacitación, mínimo una vez al año se programa un curso de formación de instructores, con la finalidad de seguir preparando a potenciales instructores internos. En promedio cada profesor trabaja con 25 alumnos. Esto es válido principalmente para el personal de planta (administrativo).

2) En el caso del Proyecto Contratista, se denomina Monitores a los profesores que dictan el curso de capacitación para los técnicos contratistas. Son 25 parejas de trabajadores de EDELNOR, especialmente personal que hace trabajo de campo y que pertenecen al reducido grupo de técnicos que se encuentran en planilla; ellos sirven de nexo entre la empresa y los trabajadores contratistas. Se les ha dado una capacitación especial sobre el curso, brindándoles, además de un desarrollo amplio sobre los contenidos, elementos metodológicos, técnicas didácticas, entrenamiento sobre técnicas de comunicación, etc., potenciando sus habilidades para que realicen la capacitación en las mejores condiciones posibles.

D. Productos educativos (cursos, seminarios, charlas)

1) En el caso del personal administrativo, se dictan cursos como Ley de Concesiones Eléctricas y Marco Regulatorio general, Calidad de servicio al cliente, Seminarios para ejecutivos, Nuevos procesos en los sistemas comerciales, Informática. Los horarios son variables dependiendo de la disposición de los participantes, de los instructores internos, la sede donde laboran y, si el curso se realiza en horario de trabajo, de la autorización de las jefaturas. En promedio se dictan 20 horas por curso y son presenciales, tipo Taller.

2) El Proyecto Contratista ha diseñado un curso, que se considera el producto educativo más especializado de la empresa, dirigido a los técnicos contratistas. Considerando el nivel elemental en que se encontraban es un curso elemental, básico, pero que refuerza aspectos indispensables vinculados a su actividad.

Consta de tres módulos: I. ¿Qué es EDELNOR?, en el que se explica didácticamente los fines de la empresa, quiénes son sus accionistas, cómo está organizada, cuáles son sus objetivos y cómo lograrlos. II. EDELNOR espera de ti... un buen servicio, las características del mismo, la existencia de la empresa por y para los clientes y la forma de contribuir a cambiar la imagen de EDELNOR; y III. Seguridad para todos, a) los 8 candados de seguridad (pautas básicas de prevención de accidentes, b) las 5 reglas de oro (aspectos técnicos vinculados al trabajo con electricidad), c) las normas básicas de seguridad (en relación con el circuito, con tu persona y con otras personas), d) los

elementos de protección personal (elementos de protección personal que deben ser exigidos a la empresa contratista y la responsabilidad de mantenerlos), e) orden y limpieza, f) trabajos en la vía pública y múltiples situaciones adicionales como qué hacer en caso de accidentes, reglas de primeros auxilios, cómo prevenir un incendio eléctrico, etc. Adicionalmente se les da información sobre la forma de responder al público en diferentes situaciones, pues ellos son los que están trabajando en las calles y son los representantes visibles de EDELNOR. Todo esto se ha resumido en un Manual diseñado en forma clara, sencilla y didáctica al que los trabajadores pueden remitirse con facilidad.

E. Alumnos

1) Los cursos son impartidos a los trabajadores de la empresa, en todos sus niveles: directivos, profesionales y técnicos. El área de Capacitación y Desarrollo brinda cursos exclusivamente a los trabajadores de EDELNOR y, por excepción, al personal de empresas de Servicio que labora en los Centros de Servicio atendiendo al público.

2) El Proyecto Contratista brinda capacitación al personal técnico contratado que pertenece a una de las 50 empresas contratistas de EDELNOR. De enero a la fecha se ha capacitado a 1,300 de los 2,500 trabajadores contratistas de EDELNOR. Los certificados son otorgados por esta empresa.

F. Capacitación externa a la empresa

1) EDELNOR no brinda capacitación fuera de la empresa y no tiene relación con CEO alguno ni IST; sólo ha celebrado convenio con SEMINARIUM PERU. Se realizan algunas prácticas pre-profesionales, comunicándose al Ministerio de Trabajo, de acuerdo a ley. Sólo se contrata servicios educativos a centros externos cuando hay una necesidad que la empresa ni su personal puede atender.

2) Para la elaboración y diseño del Curso para contratistas, se hicieron focus groups, estudios especializados y se tomaron como referencia, además de la situación local, experiencias en empresas pares en Chile y Argentina, contratándose consultores nacionales y extranjeros.

G. Oferta educativa

Los mayores problemas de capacitación se dan en el personal técnico, que es contratado por empresas que no exigen la calificación adecuada, y que son las que tienen contrato con EDELNOR.

H. Relación con el Ministerio de Educación

No existe

I. Aspectos económicos

La capacitación es financiada por la empresa. Sólo en algunos casos, por ejemplo Maestrías, es compartido el costo con el trabajador.

J. Resultados

Se ha dado un conocimiento generalizado del Nuevo Sistema Comercial desarrollado por EDELNOR después de la privatización; es notorio el trato individualizado que se da al

cliente, así como la seguridad que demuestran los trabajadores en sus conocimientos. A nivel general ha mejorado el desempeño de los trabajadores, especialmente el de los técnicos contratistas que se están beneficiando en lo personal, están cumpliendo con un requisito necesario para mantenerse en la empresa, elevan su autoestima, están desarrollando mecanismos de defensa de sus derechos laborales frente a las empresas contratistas y lo más importante, están preparándose para brindar un mejor servicio a los usuarios de este servicio básico, que es o debe ser el objetivo central de la empresa.

K. Apoyo a centros educativos estatales

EDELNOR tiene una práctica de Proyección Social, apoyando a centros educativos escolares estatales, con programas como el Paseo de la Electricidad y otros; de igual manera apoya al Hogar de Cristo brindando algunas prácticas pre-profesionales. Esto hace que naturalmente expresen su voluntad de apoyar a CEO e IST en forma parcial (prácticas pre-profesionales, transferencia de tecnología educativa, charlas). No se habla de un compromiso mayor.

Los encargados del desarrollo del Proyecto contratista señalan que ellos están pasando una primera experiencia de capacitación y que no está dicha la última palabra en relación a su sistema de relación con las empresas contratistas; es decir, no tienen una política definitiva para la contratación de su personal técnico.

L. Otros

Señalan a TECSUP y Luz del Sur como experiencia relevante de vinculación entre empresas y centros educativos

1.6 Telefónica del Perú

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	Telefónica del Perú S.A.
Dirección:	Schell 310, piso 9 Miraflores
Telef, Fax:	2418883
E-mail:	lucastillo@tp.com.pe
Presidente:	Alfonso Bustamante
Actividad principal de la empresa:	Telecomunicaciones
Número de trabajadores:	6,000
Entrevistado (a):	Luis Castillo Vargas
Cargo en la empresa:	Jefe de Capacitación

A. Historia y antecedentes

Telefónica del Perú es una empresa de alcance nacional de larga trayectoria al servicio de las telecomunicaciones y que desde su privatización en 1994 ha ido adquiriendo un perfil cada vez más significativo en la comunidad. Sus servicios ahora cubren telefonía básica, telefonía celular, telefonía de uso público, televisión por cable, comunicaciones de empresa.

El 1 de Agosto de 1998 promovió la apertura del mercado de telecomunicaciones en el Perú. Hasta esa fecha, el marco regulatorio de Telefónica fue de una progresiva desmonopolización.

Telefónica del Perú ha contribuido a la generación de empleo, creando 26,000 puestos de trabajo desde su privatización en 1994, a través de compañías nacionales suministradoras y contratistas.

Adicionalmente, la creación de la filial Telefónica Marketing Directo SAC ha incrementando la oportunidad de empleo con 590 jóvenes de su Programa de Formación Laboral.

La capacitación en la empresa ha sido una política constante pero en los últimos años se ha priorizado aún más. Los objetivos de la política de capacitación en la Empresa son Actualizar, Formar, y Entrenar.

La Empresa cuenta, al 31 de diciembre de 1998, con 5,661 trabajadores, y alcanza un índice de productividad de 275 líneas en servicio por trabajador. De los 5,661 trabajadores 1,050 son funcionarios, 3,918 son empleados y 693 obreros. En el marco del proceso de racionalización de personal se acogieron voluntariamente al programa de retiro incentivado 296 trabajadores.

B. Infraestructura, - En 1998 se iniciaron las obras del Centro de Formación de Telefónica del Perú, el mismo que permitirá potenciar la ejecución del programa de capacitación en los próximos años.

Cuenta con 27 aulas y otras aulas a nivel nacional, diversos equipos, 70 computadoras, cañones multimedia, retroproyectores, data-show, etc. Asimismo cuentan con los equipos necesarios para los diversos procesos de capacitación según área de servicio.

C. Personal docente

La empresa cuenta con 140 asesores internos calificados que a su vez se hacen cargo de las funciones internas de capacitación.

Dichos asesores internos reciben una Bonificación por horas de capacitación, los mismos que se entrenan en diversas entidades de capacitación por especialidad.

La carga docente es de 10 a 20 alumnos por instructor o capacitador.

D. Productos educativos

La empresa lleva a cabo cursos y seminarios de diverso tipo y nivel, los mismos que se dictan normalmente en horarios de Lunes a Sábados de 8am. a 9.00 am.

Brinda más de 1,080 cursos de todo nivel y relativos a las áreas temáticas relevantes con los diversos servicios que ofrece la empresa.

Por esa razón la duración de los cursos es variable, predominando principalmente los cursos de corta duración. La empresa hace uso principalmente de una metodología de capacitación presencial, pero también incluye programas a distancia

E. Alumnos

El número de alumnos por producto educativo es muy variable ya que organizan cursos que por el tema son de nutrida concurrencia y otros que deben realizarse con un reducido número de participantes.

La empresa desarrolla cursos para todos los niveles de la organización: directivos, profesionales, técnicos y obreros.

También incluyen en sus cursos a clientes o distribuidores, principalmente adultos. Pero como se señala más adelante cuentan con un programa de formación laboral de jóvenes.

En sus programas de capacitación no realizan un examen de admisión y al concluir los mismos, se entrega a los participantes un certificado de participación.

F. Capacitación externa a la empresa

Además de la capacitación en la propia empresa se realizan procesos de capacitación fuera de la misma. Esto lo realiza la empresa mediante contratos o convenios con muchas entidades reconocidas tales como IPAE, UPC, y otras. Los criterios que utilizan para la selección de los proveedores externos de capacitación son:

Costo

Calidad

Oportunidad

En todos los casos en los que se ha contado con proveedores externos de capacitación han sostenido reuniones para determinar el diseño y contenido de los cursos a dictarle para sus trabajadores.

G. Oferta educativa

Tanto a nivel técnico como operario, el personal contratado por la empresa esta adecuadamente capacitado. Sin embargo los problemas principales en la formación del personal contratado tanto a nivel técnico como de operario es el conocimiento del negocio.

H. Relación con el Ministerio de Educación

La empresa no recibe apoyo alguno del Ministerio de Educación y funciona absolutamente independiente del sector. Considera que el sector debería apoyar a la educación en este nivel, otorgando incentivo a los mejores.

I. Aspectos económicos

La capacitación es cofinanciada. Es decir, tanto la empresa como los empleados o trabajadores concurren en el pago de los gastos de capacitación.

La empresa otorga además becas a sus clientes y terceros. En todos los casos la empresa se hace cargo directamente del pago a los profesores. Sin embargo la capacitación de sus trabajadores no influye en la política salarial de la empresa ni en los incentivos.

J. Resultados

La empresa observa que la capacitación de su personal ha tenido una incidencia directa en el incremento de la productividad y de las ventas.

Asimismo esto se ha reflejado en una mayor eficiencia organizacional, en un mejor servicio al cliente y menos reclamos.

Se lograron importantes avances en la capacitación del personal al considerar a los Recursos Humanos como base de la estrategia para incrementar la competitividad de la Compañía.

La capacitación se orienta a fortalecer las destrezas del personal en aspectos de atención al cliente. Se sustenta en la contribución de Instructores Internos, seleccionados entre los empleados de la compañía, los que son previamente capacitados. Se dictan cursos que se convierten también en un vehículo de comunicación eficaz para la difusión de la visión de la compañía y el cambio cultural orientado a la excelencia en la atención al cliente.

En 1998 se realizaron 844 eventos de capacitación y especialización que involucraron a 19,990 Participantes, habiéndose alcanzado 550,027 horas-hombre de capacitación, lo que significó un incremento de más del 207% en comparación a 1997. Además, ejecutivos y directivos de la empresa recibieron cursos de elevación de competencias de gestión.

K. Apoyo a centros educativos estatales

La empresa estaría dispuesta a apoyar a algún centro educativo estatal (ya sea IST, CEO o Colegio de variante técnica) en cualquiera de las siguientes modalidades:

- a) Transferencia de tecnología educativa.
- b) Financiando todas o parte de sus actividades.
- c) Participando en un patronato.
- d) Participando en un Comité Consultivo.
- e) Brindando prácticas pre-profesionales a sus alumnos.
- f) Participando como jurados en los exámenes.
- g) Aportando sus profesionales como profesores.

Acciones de Capacitación de la empresa hacia la Juventud:

Se capacitó a más de 2,000 jóvenes en Lima y provincias a través de nuestro Programa de Formación Laboral. La capacitación se centró en actividades como las de técnicos comerciales y operadores de planta externa, entre otras. Asimismo, 400 Jóvenes Ejecutivos provenientes de prestigiosas universidades peruanas y 54 practicantes Universitarios que cursan los últimos ciclos, son capacitados actualmente en diversas actividades de gestión de la empresa.

La empresa no está interesada ni dispuesta a ejercer la gestión o administración de ningún centro educativo público.

L. Visión de la empresa

El Plan Estratégico de Telefónica del Perú viene marcado por los importantes cambios producidos durante 1998 en el mercado de las telecomunicaciones del Perú, los que tendrán una profunda repercusión en las estrategias de negocio de la empresa.

Por un lado, se registra una coyuntura económica desfavorable caracterizada por la desaceleración de la actividad económica que ha impuesto restricciones al desarrollo del mercado potencial de las telecomunicaciones y que se ha traducido en la elevación de los niveles de morosidad. Por otro lado, al haber cumplido Telefónica del Perú las metas y compromisos asumidos en los contratos de concesión suscritos con el Estado Peruano antes de los plazos establecidos, se adelantó la entrada en vigor del régimen de libre competencia en la telefonía fija en agosto de 1998.

Este contexto planteó nuevos riesgos y retos para poder cumplir satisfactoriamente con la misión de la empresa, es decir, "propiciar el uso de las telecomunicaciones en el Perú a través de nuestros productos y servicios, contribuyendo con ello a consolidar nuestro liderazgo en el mercado y a elevar continuamente la competitividad de la economía local hacia niveles internacionales".

Para avanzar en esta dirección, se han establecido objetivos para la revisión del portafolio de servicios y productos ofrecidos por Telefónica del Perú, en forma directa o indirecta. Asimismo, se han diseñado las estrategias funcionales más adecuadas para la consecución de las metas fijadas.

Las estrategias básicas que han de permitir la realización de lo planeado son:

- Desarrollar una cultura corporativa orientada a la atención cambiando el modo de relación con los clientes.
- Reducir en forma significativa las tarifas de los diferentes servicios (cuota de conexión, larga distancia nacional e internacional), para generar mayores hábitos de consumo.
- Desarrollar estrategias orientadas a disminuir los riesgos asociados a los cambios en la evolución del ciclo económico, con el fin de garantizar un crecimiento sostenido en el valor de la empresa en beneficio de nuestros accionistas.
- Desarrollar servicios adaptados a las necesidades del mercado tanto en calidad como en características y precios, conjuntamente con una adecuada política de segmentación de mercado que nos permite introducir productos diferenciados, de acuerdo con las necesidades y capacidad de pago de los clientes. Muestra de ello es el Teléfono Popular, que hace posible que las familias de bajos recursos accedan a un paquete de

telefonía fija pagando un precio estable en moneda nacional (equivalente a menos de US\$ 20 mensuales).

- Optimizar y flexibilizar la organización y los procesos operativos para la utilización eficiente de nuestros recursos humanos y materiales.

M. Otros

En la actualidad, la empresa está en condiciones de mostrar eficiencia técnica y económica, lo que les permite continuar como empresa líder en telecomunicaciones en el Perú, tanto en términos de vanguardia tecnológica y rentabilidad, como ofreciendo un servicio que asegura la preferencia de clientes residenciales y empresariales.

La empresa conoce de experiencias positivas de vinculación entre empresas y centros educativos. En ese aspecto, considera que las mejores experiencias son: Banco de Crédito, Backus y Johnston, Procter&Gamble.

1.7 Corporación Backus

Datos de la empresa y del entrevistado:

Nombre:	Corporación Backus
Teléfono:	4810570 (Planta Rimac)
Gerente General:	Carlos Bentín Remy
Actividad Principal:	Industria Cervecera
Número de trabajadores:	1,500 aprox.
Entrevistado:	Daniel Arrieta, Jefe de Capacitación y Proyectos.

A. Historia y antecedentes

La empresa siempre tuvo una cultura corporativa en que se priorizaba la capacitación de personal, debido sobre todo al tipo de procesos que se manejan donde existe mucha maquinaria. La gente necesitaba conocer el manejo de dichas máquinas, había en todo caso el concepto de capacitación informal.

Al principio capacitación era una sección del departamento de desarrollo personal y antes de eso ya había existido un área de recursos humanos que a su vez había manejado la capacitación. Luego se empieza a trabajar el concepto de capacitación estructurada.

Los cambios fuertes en sentido de capacitación empiezan a darse a partir de 1992 cuando entran al proceso de calidad total. El concepto de cómo deberían manejar la capacitación adquiere un nuevo giro, se convierte más en una función de planeamiento que en una función de ejecución, la preocupación principal pasa de ser la logística de la capacitación al poder conocer en el momento adecuado que tipo de conocimiento es necesario según la estrategia de la organización, cuando y a que niveles es necesaria, en este sentido cada trabajador debe tener su propio plan de formación.

El concepto que esta detrás de todo esto es lo que llaman "Los Nuevos Enfoques de Recursos Humanos". Es un sistema de gestión de recursos humanos, dentro de él hay cinco subsistemas: selección o reclutamiento, capacitación, evaluación, cargo y salarial.

B. Infraestructura

Para las capacitaciones internas se cuenta con seis auditorios grandes, distribuidos en las cinco plantas de la empresa, cada uno tiene una capacidad aproximada de 150 a 200 personas. Asimismo en cada planta se cuenta con salas especializadas para la capacitación de grupos reducidos con una capacidad de hasta 15 personas como máximo, el número total de salas con las que se cuenta es de aproximadamente 20 salas.

Todas las salas cuentan con los equipos necesarios para las exposiciones como son retroproyector, televisión, sistema de video, sistema multimedia, pizarra y data show.

Cabe destacar que por el tipo de política de capacitación que vienen implementando es muy frecuente que sean las propias oficinas de los jefes las que sirvan de sala de capacitación. No se necesita convocar a un número representativo de personas con una necesidad común, tan sólo es necesario identificar las carencias de los trabajadores y con un grupo de tres personas, se dicta en la propia oficina, implementadas con una

pequeña mesa para cinco personas como máximo, un taller de dos horas por día durante dos días.

C. Personal Docente

No existe un staff externo contratado exclusivamente para los programas de capacitación.

En Backus la gran mayoría constituye el Staff Interno de Capacitación, incluso es un requisito para desarrollar una función en el cual se tenga trabajadores a cargo. Cabe resaltar que existe un reconocimiento a dicha labor; internamente se encuentra el reconocimiento profesional que va al legajo personal facilitando futuros ascensos, por otro lado el reconocimiento externo se da una vez al año mediante una ceremonia donde según la puntuación que se haya ido acumulando por el desempeño como capacitador se hace acreedor a diversos premios.

Las capacitaciones externas se realizan principalmente en las universidades, para ello se tiene convenios fundamentalmente con la UPC, la de Lima y la universidad de Piura. A parte de ello se trabaja bastante con ESAN y con consultoras extranjeras como Orbi, Olos(Venezolana) y Target(Chilena-Americana). Los cursos de idioma fundamentalmente en Berlitz.

D. Servicios Educativos

El horario de dictado de cursos es fundamentalmente fuera del horario de trabajo, aunque existen cursos que por su naturaleza es necesario dictarlos en un horario que puede coincidir con el horario de trabajo. Por lo general estamos hablando de un 70% de cursos dictados fuera del horario de trabajo y un 30% dentro del horario de trabajo.

Dependiendo del cargo que uno ocupe se tiene un determinado plan de carrera que señala cuales son los conocimientos que se deben ir adquiriendo en el tiempo y en que áreas se va ir rotando, para que la formación cuando se llegue a ser un ejecutivo sea integral.

Existen cursos orientados básicamente a la formación de los trabajadores donde se trabaja sobre todo temas de Liderazgo y Cultura de Calidad Total.

Aparte de las instituciones locales señaladas anteriormente, también se ha venido trabajando con instituciones extranjeras como el ITEM (Ins. Tecnológico de Monterrey), con el programa permanente de formación de cerveceros en Alemania y en la Escuela de Cerveza de España.

Por otra parte la duración promedio de los cursos externos van desde las inmersiones que son por lo general de tres días de ocho horas diaria la jornada a los de un solo día. La mayoría de los cursos internos son de cuatro horas de duración, en el caso de ser ocho horas se dividen en dos jornadas diarias de cuatro horas. Al ser cursos de pequeña duración ha hecho posible que se pueda llevar hasta dos o tres cursos al mes.

De otro lado cabe señalar que en los cursos de maestrías, especializaciones y cursos de formación integral en idiomas, el trabajador firma un compromiso con la empresa que puede ir de dos a seis años, dependiendo del monto de recursos que se inviertan en la capacitación, por el cual de retirarse antes del tiempo pactado tendría que pagar el porcentaje de capacitación recibida que no ha sido reinvertida en la empresa.

El 90% de los cursos son presenciales, el resto son cursos a distancias, entre ellos se dictan las maestrías con la Politécnica de Madrid y programas de especialización, el dictado de estos cursos se hace a través de Internet y el resultado ha sido bueno.

El promedio de capacitación en Backus para 1998 fue de 3.72 horas per capita al mes lo que hace un total de 44.64 horas per capita al año

E. Alumnos

El número de alumnos promedio por producto educativo para cursos internos es de tres a cinco personas. Para cursos externos es de 15 a 20 personas.

El personal capacitado sólo son trabajadores de la empresa. La edad promedio no existe, la capacitación es continua. La cobertura de capacitación el año pasado fue de 86% y la meta propuesta para el presente año es del 100%.

En Backus toda capacitación tiene un certificado, considerándose como capacitación aquella que tiene por lo menos dos horas. Existen en este campo los Certificados Backus emitidos por la propia organización.

F. Capacitación Externa

No capacitan a otras personas que no sean sus propios trabajadores, por lo específicos de los temas.

No existe convenios específicos con ningún IST o CEO, sin embargo ha existido mucho acercamiento con las universidades al punto de que se han llegado a modificar las curriculas con el objetivo de adaptarse al perfil de profesionales que la empresa requiere. Dentro de los IST, es Senati quien últimamente ha tenido un acercamiento con la empresa

G. Aspectos Económicos

Todos los recursos destinados a la capacitación provienen de la propia empresa.

La capacitación influye en el salario de los trabajadores indirectamente, el resultado de estar mejor capacitado se traducirá en una mayor eficiencia lo que terminará influyendo en la calificación del trabajador que es la base para el aumento de salarios.

Al trabajador se le evalúa por lo menos dos veces al año bajo el sistema de semáforos, lo cual permite distinguir según colores el estado de preparación del trabajador en distintos ítems.

Se viene trabajando en un proyecto por el cual el objetivo es que la preparación de los trabajadores este directamente relacionada al sueldo que perciben, entrando así en una línea de preparación paralela a los beneficios económicos que recibe por está.

H. Resultados

Existen sistemas, como el IMPACT, diseñados para medir los resultados de la capacitación otorgada a los trabajadores, que por lo general han sido positivos en cuanto a su relación con la productividad. Pero estos resultados suelen ser muy complejos y costosos para poder medirlos continuamente, la forma más fácil de medir proviene del mismo cambio de actitudes de los trabajadores. Se trata de que sus trabajadores con diversas habilidades puedan desarrollarse, puedan a la vez sugerir y hacer mejores propuestas sobre su propio trabajo. En Backus el promedio de sugerencias es de cinco propuestas por trabajador al año, con lo cual se vincula la

formación con el resultado. Otra manera de medir los resultados están relacionados a la calidad de decisiones que la persona va a tomar, que si bien no es directamente medible afecta la gestión de la organización. Aparte se tiene el sistema de proyecto de mejoras donde se dictan cursos e inmediatamente las personas pasan a aplicar las herramientas, de esta manera si se garantiza que en determinada formación exista un resultado concreto el cual se mide a través de indicadores. Por ende a través del resultado del proyecto mides el resultado de la capacitación, esta experiencia es muy positiva.

En conclusión si bien no se puede medir continuamente el impacto de la capacitación en la productividad, lo que si se puede estar seguro que la política integral de la empresa ha hecho que exista un incremento constante en la productividad y eficiencia de sus trabajadores.

I. Otros

Las razones por lo cual la empresa capacita primordialmente a sus trabajadores dentro de su institución es por que de esta manera se garantiza que el perfil que estos adquieren estén en completa comunión con los valores que la empresa desea para sus trabajadores. Por otra parte se piensa que el conocimiento específico de determinadas áreas técnicas sólo las posee Backus, motivo por lo cual se piensa que el énfasis en los centros educativos debería estar en la *formación* previa.

Se considera a todas las empresas transnacionales como excelentes en su manejo de políticas de capacitación, sobre todo en lo que es la Universidad Corporativa. Dentro de estos casos se menciona a Bell South y a IBM, en esta última cabe resaltar su sistema de enseñanza virtual que ha permitido a sus trabajadores capacitarse a la velocidad que ellos deseen.

1.8 REPSOL

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	REPSOL – Refinería La Pampilla
Dirección:	Km. 25 Carretera a Ventanilla
Telefax:	5172026
Actividad de la empresa:	Refinación y comercialización de derivados de hidrocarburos
No. De trabajadores:	350
Gerente general:	Joaquín Uris
Entrevistados:	Emilio Silva – Gerente de Recursos Humanos Cecilia Boschiazzo – Jefe de Organización y Desarrollo

A. Historia y antecedentes

A mediados de 1996 el grupo REPSOL asume la conducción de la refinería (antes en manos de PETRO PERÚ), y redefine los modelos de gestión incluyendo la gestión de recursos humanos. Se inicia una política de capacitación cuyas características principales son:

- Descentralización, en el sentido que compromete a todas las gerencias de la empresa y no solo a RR.HH.
- Horizontalidad, en el sentido que la capacitación en temas corporativos (gestión, seguridad, calidad, medio ambiente) incluye a la totalidad del personal de la empresa al margen de su nivel o jerarquía; y
- Adecuación de los programas y cursos a los requerimientos específicos de la empresa.

La nueva concepción de la capacitación responde a los objetivos estratégicos de la empresa que consignan: la modernización tecnológica y organizacional de la planta; la calidad en los procesos y productos; la seguridad y el control medio ambiental; y el desarrollo de una cultura organizacional propia.

B. Organización de la capacitación

La capacitación está organizada de acuerdo a un Plan de Formación segmentado que contempla los siguientes productos:

- Capacitación específica por área o puesto, orientada a todo el personal y que responde a las necesidades específicas de cada dirección.
- Capacitación en gestión, orientada a todo el personal con la finalidad de desarrollar una cultura empresarial. Aquí se desarrollan temas como servicio al cliente; medio ambiente; seguridad, calidad, etc.
- Capacitación informática, orientada a todo el personal para generar un conocimiento básico en informática (todo el personal incluyendo a los técnicos debe tener un conocimiento básico de word y excel).

La capacitación se desarrolla principalmente dentro de las instalaciones de la empresa, para lo que se cuenta con cuatro aulas equipadas con tecnología y materiales modernos, y se utiliza para ello a personal propio. La empresa considera a todo su personal como capacitadores potenciales, y por lo menos un 50% del mismo ha cumplido labores como capacitador durante el 98.

La capacitación externa se contrata sólo cuando los temas a tratar corresponden a una especialidad que no maneja la empresa (nuevos paquetes informáticos o procesos técnicos derivados de la adquisición de maquinaria más moderna), o cuando se requiere una capacitación personalizada a uno o muy pocos trabajadores. Las instituciones con las que se ha contratado la capacitación difieren de acuerdo al nivel o áreas de la capacitación requerida:

- Para profesionales, universidades de Ingeniería, Católica, Lima, Pacífico.
- Para técnicos, Institutos SENATI, TECSUP, CIBERTEC, SIL.
- Para áreas corporativas de capacitación (Gestión, informática, medio ambiente, seguridad), las universidades e institutos mencionados.
- Para procesos técnicos, las casas matrices proveedoras de maquinaria y equipo.

La definición de los contenidos o metodologías a utilizarse corresponde a la empresa con la participación de la institución o el capacitador contratado.

Los productos de la capacitación son programados de antemano a partir de una hoja de necesidades, que es un documento que elabora cada jefe sobre las necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores a su cargo. Para evaluar los resultados de la capacitación se cuenta con dos indicadores:

- Índice de extensión, que mide el porcentaje de los trabajadores totales capacitados durante un año. El resultado para 1998 es del 100%
- Índice de dedicación, que mide el promedio de horas dedicadas a la capacitación por trabajador al año. El resultado para 1998 es 54 horas. Aquí los temas como inversiones y seguridad empresarial concentraron una cantidad de horas mayor al promedio; pero las áreas como procesos técnicos y medio ambiente la mayor cantidad de horas destinadas a la capacitación.

Finalmente, la duración de los cursos de capacitación por área varía: la capacitación técnica específica en promedio 20 horas; en las áreas corporativas los cursos de gestión e informática duran en promedio 16 horas; y los que corresponden a calidad, medio ambiente, seguridad, etc. 3 horas. La empresa asume el 100% del costo de toda capacitación (interna o externa) que figure en el Plan de Formación, a la que se considera estratégica. Si un trabajador decide por cuenta propia capacitarse en áreas o temas no considerados estratégicos pero si importantes para la empresa, ésta asume un porcentaje del costo de capacitación que oscila entre el 30 y el 70%.

C. Relación con el MED

La empresa no tiene ningún tipo de convenio o relación con el MED, pero si tiene programas de proyección educativa a diferentes niveles:

- A nivel local en el Distrito de Ventanilla se desarrolla un programa de proyección social educativa, que se traduce en donación de maquinaria y equipo, e inversión en infraestructura en Colegios, CEO e IST, públicos y privados. Este programa forma parte de un convenio con el Obispado del Callao y la Municipalidad Provincial.
- A nivel metropolitano se cuenta con las visitas informadas a la refinería para observar los procesos productivos en planta, de las que pueden beneficiarse instituciones educativas de cualquier nivel o modalidad.

- A nivel nacional se cuenta con el programa de becas pre profesionales que anualmente se otorgan a 30 estudiantes de los últimos ciclos o egresados técnicos o universitarios, para desarrollar estudios y prácticas remuneradas en la empresa. La finalidad es que luego de un proceso de evaluación estos practicantes pasen a asumir un cargo en la empresa.

Por otro lado la empresa percibe que el marco legal impide que ellos tengan una mayor presencia en la educación a nivel local, puesto que ninguna institución educativa es donataria y por lo tanto no pueden expedir un certificado de donación. Esto sólo es posible a través del MED, que constituye una vía burocrática y costosa. Los entrevistados (a título personal) consideran que el MED sólo debiera ser un ente regulador, más los entes ejecutores debieran ser locales, por que ello permitiría identificar con mayor precisión las necesidades educativas de cada distrito y sus potencialidades; así como el papel que la empresa podría jugar en el desarrollo educativo local.

D. Apoyo a centros de capacitación públicos

Respecto a la posibilidad que la empresa asuma directamente la gestión de un centro de capacitación pública, no existe interés puesto que consideran que no es su razón de ser como empresa.

En relación a brindar diversas modalidades de apoyo parcial a centros de capacitación pública si existe un interés grande, y es más, esto ya se viene haciendo en los siguientes campos: transferencia de tecnología vía donaciones a centros locales; financiamiento parcial de infraestructura y actividades, también a nivel local; y prácticas pre profesionales básicamente a estudiantes de SENATI y TECSUP.

La empresa considera que si se eliminasen ciertas barreras burocráticas y se dotase a los centros de mayor autonomía, como la de poder ser donatarios o la de firmar convenios de distinta naturaleza, la participación de la empresa privada se podría incrementar e institucionalizar en el corto plazo.

1.9 ANTAMINA

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre: Antamina
Dirección: Av. La Floresta 497
Teléfono: 217-3002
Presidente: Augusto Baertl
Actividad Principal: Minería
Número de trabajadores: 250 aprox. (Actualmente existen 1400 personas en Trainis y se tiene planeado quedarse con el 35% dentro de este grupo, de esta forma el personal total de Antamina pasaría a ser de 750 personas)
Entrevistado: Alberto García – Director de Recursos Humanos

A. Historia y antecedentes

Cabe resaltar que Antamina es una compañía minera donde los trabajos de operación propiamente dichos se han iniciado a partir de noviembre de 1998, por eso durante la entrevista se pudo conocer los proyectos que se tienen en el área de capacitación ha implementar en el corto plazo.

El programa de capacitación parte de una filosofía integral de la compañía en el se contempla cuatro fases dentro de este proceso:

Primer Nivel: Entrenamiento, el cual se le brinda al que ya es empleado de Antamina, esto se da en la mina.

Segundo Nivel: Trainis, el que va a convertirse en empleados de Antamina, donde ya se ha hecho todo un proceso de evaluación y selección con el perfil mínimo necesario para pertenecer a la empresa, a dichas personas se les empieza a entrenar para convertirse en operadores.

Tercer Nivel: Institutos – Instituto Antamina, se ha empezado la convocatoria a instituciones que estén dispuestas a colaborar en el diseño de dicha propuesta (Tecsup, Senati), para elevar el nivel de educación impartida en la zona aledaña a la mina. Se ha pensado establecerlo en Huaraz.

Cuarto Nivel: Colegios, elevar el nivel educativo en los colegios de la zona para poder contar con jóvenes capaces de asumir la educación técnica planeada y con una formación integral. Se ve en este caso la capacitación como un proyecto de mediano y largo plazo.

La iniciativa surge ante la necesidad de contratar empleados con experiencia de la zona, pero para esto se necesita elevar el nivel de preparación de los pobladores, que hoy en día es muy bajo.

En todo caso el liderazgo del Ing. Baertl y las filosofías de las empresas accionistas han dado fruto a un plan de acción de esta naturaleza.

B. La organización:

Presidente de la Compañía
Vice-Presidente de Recursos Humanos
Dirección de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos en la Mina

Supervisor de Personal en la Mina

*Cada área operativa esta continuamente diseñando su propio programa de entrenamiento de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.

C. Infraestructura

En la actualidad se cuenta con una pequeña aula dentro del asentamiento con la capacidad de albergar en promedio a unas 50 personas.

Cabe resaltar que en estos momentos lo que se viene brindando es el entrenamiento con maquinarias pesadas, motivo por lo cual el trabajo es realizado en el campo su mayor parte del tiempo.

Dentro del aula se cuenta con los elementos necesarios para una presentación como son retroproyector, televisor, sistema de video y data show.

D. Personal Docente

En la actualidad no hay profesores contratados por la empresa para realizar un trabajo continuo. Las personas encargadas del entrenamiento por lo general son trabajadores de las empresas a las cuales se compra la maquinaria, con las cuales se realiza un convenio para capacitar a los operadores.

Eventualmente también se trae a especialistas extranjeros para que capaciten a los profesionales mineros (Ing. De Minas) en el manejo de nuevas técnicas dentro del campo. Es interesante resaltar que para realizar esta labor pasan a formar parte de los trabajadores de la empresa y en el trabajo diario van capacitando a sus compañeros.

E. Productos Educativos

El entrenamiento es básicamente dictado en horas de trabajo debido a que el aprendizaje se realiza con la práctica.

El entrenamiento brindado se basa en el uso de las maquinarias y tecnología de punta usadas en la mina.

Existen entrenamientos de hasta dos meses de duración, como cursos no mayores de una semana.

Todos los cursos son presenciales.

F. Alumnos

En la actualidad se viene entrenando a 1400 personas en la modalidad de Trainis. El nivel es básicamente operarios, no se encuentran como trabajadores de la empresa aún, sino que esto dependerá del nivel de aprovechamiento mostrado en esta etapa. Luego de terminado este proceso pasarán una serie de evaluaciones finales con lo cual quedarán alrededor de 500 personas como trabajadores de Antamina.

G. Capacitación Externa

Son claras las intenciones de Antamina de abordar un universo más amplio de lo que significa capacitación propiamente dicha para muchas empresas. La capacitación se brinda "dentro" del asentamiento minero para poder superar la barrera geográfica delimitada por la zona donde se realizan las operaciones.

Dentro de la capacitación tecnológica se espera poder abrir un instituto en la ciudad de Huaraz donde exista una coordinación de objetivos con Antamina. Para este proyecto como ya sé a mencionado anteriormente se está en conversaciones con Tecsup y Senati.

Según lo manifestado por los entrevistados se mantiene una estrecha relación con las instituciones anteriormente mencionadas.

Las razones por las cuales se contrata o se deja de contratar en todo caso a centros externos a la empresa dependen básicamente del manejo que puedan tener en tecnología minera de punta u otros cursos afines a la rama.

Para que la empresa contrate más servicios educativos externos tendría que producirse un incremento cualitativo en el nivel de enseñanza de dichos centros y una coordinación de objetivos, no sólo profesionales o técnicos, sino también una formación integral que posibilite el desarrollo de la creatividad de los trabajadores y el refuerzo de sus valores.

Por el momento las relaciones se dan fundamentalmente en torno al proyecto del instituto tecnológico en Huaraz.

H. Oferta Educativa

A nivel técnico y sobre todo operario destacan que si bien existe un gran potencial en dichos trabajadores y una creatividad que ha sido limitada por anteriores esquemas, el nivel actual es deficiente.

A nivel profesional manifiestan que el personal si se encuentra adecuadamente capacitado, a excepción de los profesionales dedicados a la Ingeniería Minera cuyo nivel se ha visto deteriorado en los últimos años en cuanto oferta laboral, motivo por el cual han tenido que traer personal del extranjero resultándoles más económico que los profesionales locales adecuadamente capacitados.

El problema principal es la falta de iniciativa del personal, la falta de identificación con una cultura corporativa, la escasa *formación* recibida en los centros educativos que refuerce los valores de la persona, los cuales pueden ser moldeados con una preparación técnica que la empresa puede brindar. Estos problemas son más agudos en los niveles técnico – operario sobre todo por la casi inexistencia de un nivel de educación adecuado en el medio que opera la mina.

Otro problema es que al carecer de mano de obra calificada se ha tenido que contratar personal de construcción civil, el cual ha adquirido patrones de inestabilidad inherentes al tipo de trabajo que realizan, lo cual es difícil de erradicar; además de otros factores respecto a los "vicios" que pueden tener trabajadores con determinada experiencia.

I. Relación con el Ministerio de Educación

No se mantiene ningún tipo de relación con el Ministerio de Educación por el momento. Se presume que la iniciativa educativa que piensan desarrollar habrá obtenido la autorización del MED a través de las instituciones con las cuales se piensa llevar a cabo dicho proyecto.

En este momento la norma que ha generado un gran problema a la empresa y sobre todo a las personas que desean trabajar en ella, es aquella que obliga a que una persona que se desempeñe como operario de maquinarias pesadas debe tener la licencia de conducir A3, para lo cual tienen que pasar cuatro años como mínimo después de haber obtenido la licencia A1 y A2 respectivamente. Como para la empresa es

importante poder contratar gente joven que pueda ser formada dentro de los valores de la empresa es muy difícil encontrar quienes puedan cumplir con tales especificaciones. Más aún la empresa brinda la oportunidad a quienes tiene el perfil requerido, a que puedan fácilmente obtener el entrenamiento necesario para que en dos meses puedan operar adecuadamente. En este caso la norma está impidiendo que la empresa pueda absorber la mano de obra necesaria y brindarle oportunidades de trabajo a los jóvenes. El Ministerio de Educación debería poner más atención a la parte formativa de las instituciones, realizar alianzas con empresas que pueden ayudar en la formación técnica y además se debe prestar más atención a la enseñanza del idioma inglés.

J. Aspectos Económicos

La empresa financia por completo el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores. No perciben ningún tipo de ayuda externa.

La capacitación influye indirectamente en la política salarial de los trabajadores, al volverse más eficientes están más cercanos a ser promovidos con lo cual tendrían un beneficio salarial. Se considera a la capacitación per se, como un incentivo para el trabajador.

K. Resultados

La capacitación y el entrenamiento del personal afecta positivamente la productividad de la empresa, al ser más eficientes en el manejo de maquinarias, existe mayor rapidez en los procesos, lo cual redunda en los volúmenes de producción alcanzados.

L. Apoyo a Centros Educativos Estatales

A parte de la iniciativa de formar un instituto bajo su patrocinio, estas dispuestos a colaborar en la transferencia de tecnología educativa, a participar como un comité consultivo, siempre y cuando exista una coordinación de objetivos; aunque por el momento se están dedicando a la realización de la tercera fase del plan de capacitación a mediano y largo plazo, para luego pasar a la cuarta fase que serían los colegios de la zona.

No están interesados en ejercer la gestión directa de ningún centro educativo público, su negocio es la minería. Puedan apoyar en organización pero delegan la administración a instituciones especializadas.

Se propone que podrían darse mayores incentivos tributarios, ya que si bien Antamina puede realizar el trabajo que se ha venido explicando en los párrafos anteriores, esto corresponde a que le empresa se encuentra en una etapa de expansión que no es la realidad de la mayoría de las empresas en el Perú.

Otro tipo de incentivo viene por el lado de la simplificación legal-administrativa, ya que como el ejemplo de la complejidad en la obtención del brevete A3, pueden darse muchos otros casos que desincentivan a las empresas a capacitar a sus trabajadores.

M. Otros

Se tiene conocimiento de la vinculación de muchas empresas con Tecsup y del aporte económico que dichas instituciones le brindan.

Cabe resaltar que dentro de este aspecto consideran la labor realizada por Milpo e IBM.

1.10 INTERBANK

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre: INTERBANK
Dirección: Jirón de la Unión 600, Lima
Telef. / Fax: 427-2000 / 427-5016
E-mail: rlazo@intercorp.com.pe
Presidente: Carlos Rodríguez Pastor
Actividad principal: Banca y Finanzas
No. de trabajadores: 1,695
Entrevistada: Rosario Lazo
Cargo: Coordinadora de Capacitación-Grupo INTERBANK

A. Historia y antecedentes

Luego de la privatización del banco en 1994, se realizó un cambio total en el enfoque de la capacitación en la empresa, considerando a su personal como su principal activo y una de sus principales ventajas competitivas, por lo que empiezan a desarrollar un amplio programa de capacitación en diversas especialidades profesionales. En 1996 se crea Graceland, su principal programa de entrenamiento considerado la piedra angular en el nuevo enfoque de recursos humanos y que está orientado a motivar e integrar a sus trabajadores (colaboradores) a la vez que se les capacita en valores y técnicas bancarias, enfatizando el servicio al cliente. Desde 1997 cada miembro de INTERBANK ha completado un mínimo de 100 horas de entrenamiento. La capacitación está organizada sobre la base del programa general, con entrenamiento a 4 grandes grupos: Al personal que tiene contacto con el público (Graceland Números), al personal directivo y administrativo (Graceland Letras), a los jóvenes del Programa Laboral Juvenil y a los trabajadores de los Money Market (Agencias bancarias en los supermercados). Adicionalmente brindan permanente capacitación especializada a todos los niveles. No tiene patronato ni organismo consultivo.

B. Infraestructura

En un edificio de 10 pisos, 4 son destinados a la capacitación, y disponen de presupuesto para el alquiler de locales necesarios para el cumplimiento de su programa. Tienen todo el equipo necesario que consiste en 7 retroproyectores, Data-show, equipos multimedia, 25 computadoras equipos de video, etc.

C. Personal docente

Tiene un amplio Staff de profesores altamente calificados, tanto internos como externos. Los internos son Gerentes o especialistas de diversas áreas del banco; los externos son profesionales especialistas en Estrategia Empresarial, Desarrollo y Crecimiento en Recursos Humanos a nivel empresarial (peruanos y extranjeros), Matemática financiera, Detección de moneda falsa, Marketing y Ventas. Dictan los cursos a grupos de 20 a 25. Los profesores que pertenecen al banco tienen constantemente entrenamiento en su especialidad (interna o externamente) y reciben orientaciones para el desarrollo de habilidades básicas y metodología adecuada para la capacitación de adultos.

D. Productos educativos

- 1) Graceland Números, dirigido a personal de agencias bancarias, 4 semanas, 134 horas
- 2) Graceland Letras, dirigido a personal de apoyo (ejecutivos y personal administrativo), 10 días.
- 3) Formación Laboral Juvenil, dirigido a un grupo de jóvenes que tienen algún tipo de estudio universitario o técnico, 11 semanas.
- 4) Trabajadores de Money Market, 9 semanas.

Otros: Formación de entrenadores, Banca telefónica, Taller de Instructores (en todas las áreas), etc.

Los cursos se organizan en Generales, Herramientas (Gestión bancaria, contabilidad, evaluaciones, etc.), Operaciones (Cuentas, conciliaciones, cambios, canje, Savings time, etc.), Personal (Marketing y Etica, Profesionalismo y Excelencia en el Servicio, Liderazgo ético, Manejo del Stress, Afrontar el cambio - Estrategias para la Excelencia, etc.). También se dictan cursos especiales por Areas o Gerencias, así como de Idiomas e Informática. Los cursos son presenciales y se dictan en horario de trabajo y fuera de él.

E. Alumnos

La capacitación se da a todo el personal del banco incluyendo a los trabajadores de Service, Cooperativas, practicantes (con potencial contratación), y al personal de las subsidiarias (Grupo INTERBANK). No se acepta personal que no sea el señalado. Otorgan diploma Graceland y certificados INTERBANK. Durante 1998 se realizaron 44 programas de Graceland con una dedicación de 182,000 horas hombre a 1076 trabajadores de INTERBANK. En junio de 1999 ha culminado el Programa general y continúan con programas de reforzamiento y capacitación permanente.

F. Capacitación externa a la empresa

Con el único IST con que tienen convenio, por intermedio de ASBANC, es con el Instituto de Formación Bancaria, de donde reciben algunos practicantes. El banco contrata capacitadores externos de empresas como por ejemplo Consultora CAPINTE, Break Point Consultores y otras, así como promueve el entrenamiento y reentrenamiento de su personal, especialmente de nivel ejecutivo, en el país y en el extranjero.

El contenido de los cursos se determina partiendo de un estudio diagnóstico de las necesidades de cada área y se coordina con especialistas tanto del banco como contratados.

G. Relación con el Ministerio de Educación

No existe ninguna relación con el Ministerio de Educación.

H. Aspectos económicos

La capacitación es financiada por el banco en un 100%, no teniendo ninguna otra fuente de recursos.

I. Resultados

En una empresa bancaria la captación de personas y empresas que mejoren la cartera de clientes es vital, así como desarrollar nuevos y más eficientes productos para

brindarles mejores opciones. El esfuerzo permanente de mejorar los recursos humanos está impactando, dentro de lo observable, en el servicio a los clientes, a la par que el personal se encuentra más motivado y comprometido con la visión y valores que sustentan la empresa.

1. 11 DROKASA

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre: DROKASA - FARMINDUSTRIA S.A.
Dirección: Miguel Iglesias 2180 Lince
Teléfax: 470-1170
Actividad de la empresa: Elaboración de productos farmacéuticos y de tocador.
No. de trabajadores: 389
Gerente General: Hugo Fradkin Beilis
Entrevistada: Lucila Rodríguez Cruz
Cargo en la empresa: Sub Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos

A. Historia y antecedentes

Hasta 1997 la capacitación se realizaba esporádicamente y desarticulada de un plan institucional. No había un programa definido de capacitación, ni un estricto control de calidad de la misma. A partir de 1998 el Gerente General (actualmente en el cargo), por iniciativa propia, que luego fue seguida por los gerentes de línea, decide crear una oficina de capacitación desde donde se diseñe un plan anual de capacitación, el mismo que debía responder a los objetivos organizacionales y a las necesidades puntuales de los trabajadores para mejorar su desempeño.

El plan anual de capacitación se basa en un diagnóstico previo de necesidades y se expresa en resultados concretos que constituyen los indicadores de eficiencia de la misma. Los cursos de capacitación se ejecutan mensualmente, y para todos existe una organización base: syllabus, asistencia, aplicación y evaluación. Asimismo la oficina de capacitación elabora reportes mensuales sobre los avances de la misma.

Los objetivos de la capacitación son:

- Incrementar conocimientos, habilidades y destrezas del personal para mejorar la productividad y calidad del trabajo.
- Cubrir necesidades propias del puesto generadas por adelantos tecnológicos.
- Fomentar el compromiso del personal.

La capacitación se desarrolla principalmente con capacitadores propios (personal de la misma empresa), y ocasionalmente con capacitadores externos (contratados), siempre dentro de las instalaciones de la empresa y sólo para los trabajadores de la misma. El programa de capacitación no tiene patronato u otro organismo consultivo alguno.

B. Infraestructura de capacitación

FARMINDUSTRIA S.A. cuenta con tres ambientes para el desarrollo de la capacitación, dos auditorios y una sala de capacitación. Así como con equipos modernos: retroproyector, datashow, TV, VHS, etc.

C. Capacitadores

Para la capacitación interna (personal propio), actualmente se está capacitando a 20 trabajadores para calificarlos como entrenadores. Los capacitadores internos reciben un programa de entrenamiento específico para poder asumir dichas responsabilidades.

En el caso de los capacitadores externos, se trabaja con profesionales reconocidos de universidades (Piura, UPC, ESAN, principalmente), y consultoras conocidas en el medio (Orbi Consultores, Q total p.e.). Adicionalmente a ello, se solicita referencias, se entrevista a los capacitadores potenciales y se evalúa también si las propuestas se ajustan a los requerimientos de la empresa, y si muestran una actitud favorable con sus procedimientos internos.

D. Productos de capacitación

Cursos que se brindan son:

- Cursos técnicos propios del proceso de producción (2 horas c/u)
- Cursos sobre seguridad industrial (2 horas c/u)
- Cursos sobre ISO 9002 / buenas prácticas de manufactura
- Cursos sobre desarrollo personal
- Cursos sobre filosofía y políticas de la empresa

La metodología utilizada combina charlas de expositores presentes con videos relacionados al tema de capacitación. Cada charla tiene una evaluación teórica inmediata y una práctica si fuera el caso. Adicionalmente se desarrollan evaluaciones semestrales sobre los contenidos de la capacitación y para los desempeños laborales.

Los contenidos más frecuentes para la capacitación corresponden a técnicas de producción, calidad, productividad, mantenimiento, limpieza, documentación, comportamientos, motivación, comunicación, trabajo en equipo y relaciones humanas. La capacitación se desarrolla generalmente fuera del horario de trabajo.

E. Alumnos

Los trabajadores capacitados por curso son de 15 a 20 en promedio. También hay cursos para 30 a 40 trabajadores si el área es grande (técnicas de producción, p, eje.). Los criterios de selección son: experiencia en el tema, referencias personales, impresión personal / seriedad y disposición a cumplir con los procedimientos internos. Por política de la empresa se entregan certificados por los cursos con más de 6 horas de duración y que hayan sido aprobados.

El número de capacitados por categoría ocupacional a junio de 1999 es:

- 41 profesionales
- 70 técnicos
- 116 operarios

F. Capacitación externa

Se contrata a instituciones o capacitadores externos sólo cuando el tema o giro de la capacitación es nuevo y no hay algún profesional de la misma empresa con los conocimientos y habilidades suficientes para desarrollarlo. Por política de la empresa, cuando existe personal propio con las capacidades necesarias para desarrollar la capacitación, se opta por el mismo, para aprovechar el conocimiento institucional acumulado.

Toda capacitación con capacitadores o entidades externas se ejecuta previa reunión de coordinación para establecer objetivos, contenidos, indicadores de evaluación, instrumentos de evaluación y seguimiento.

La empresa no tienen una relación fija con institución de capacitación alguna, se elige preferentemente a capacitadores individuales a partir de sus referencias personales.

G. Oferta educativa

La contratación de personal es esporádica, pero siempre se busca gente de primer nivel. Ultimamente para esa tarea se ha contratado a Q Total. No se tiene mayores problemas de formación con el personal contratado; es normal que deba ser adaptado a los procesos y usos específicos de la empresa..

H. Relación con el MED

La empresa no mantiene relación alguna con el MED. En ese sentido, no recibe su apoyo para capacitación, ni experimenta del mismo limitación alguna de carácter legal o normativo. Consideran que el MED debería brindar capacitación técnica especializada.

I. Aspectos económicos

La empresa financia la capacitación al 100% si son cursos masivos (15 trabajadores o más) cortos; o de mediana duración. En el caso de los cursos de desarrollo (1-3 años), la empresa financia el 50%, y el otro 50% tendrá que ser cubierto por otra fuente, generalmente el propio trabajador.

J. Resultados de la capacitación

La capacitación ha influido positivamente en la empresa. Para evaluar esto se tienen indicadores de medición objetivos, que se aplican periódicamente, y que forman parte del plan de capacitación anual de la empresa. Los aspectos en los que la capacitación ha influido con mayor nitidez son: el desarrollo personal, incremento de seguridad industrial, motivación e integración del personal, así como en el compromiso del personal con la empresa.

K. Apoyo a centros educativos estatales

La empresa no tiene un interés definido, ni menos aún disposición para apoyar o hacerse cargo de un centro de capacitación estatal. No participa de patronato o instancia de apoyo económico, técnico o laboral a centro de capacitación alguno. No requiere de mayor participación de entes externos para la capacitación de sus trabajadores. Los requerimientos esporádicos de capacitación externa se cubren generalmente con la contratación de capacitadores individuales.

1.12 ETERNIT

Datos de la Empresa:

Nombre:	ETERNIT
Dirección:	Av. República de Ecuador
Teléfono:	431-6666
e-mail	m.gavidia@eternit.com.pe
Gerente General:	Ing. Pablo Carriquiry B.
Presidente.	Juan Antonio Aguirre Roca
Actividad Principal:	Fabricación de Materiales de Construcción.
Número de trabajadores:	169
Entrevistado:	Mariela Gavidia O., Jefe de Bienestar Social.

A. Historia y antecedentes

Durante estos últimos años la empresa ha venido manteniendo una activa política de capacitación. Para ellos la motivación que se origina en el personal capacitado es el motor del incremento de la productividad de la empresa; ello se reafirma con la capacitación y entrenamiento dado en 1998, habiéndose dedicado 2,945 horas hombre para lograr dicho objetivo. Su política no es sólo de brindar capacitación en áreas que reditúen un beneficio directo a la empresa, sino ofrecer la posibilidad de que sus trabajadores se puedan desarrollar íntegramente.

B. Infraestructura

La capacitación se ofrece en más de un 90% fuera de las instalaciones de la empresa, en instituciones diversas. *Eventualmente se han brindado conferencias dentro de las instalaciones de la empresa, utilizando para esto una sala amplia que tiene la capacidad de albergar a 40 personas.* Los equipos con los que se cuenta para estas conferencias son retroproyector, televisión, VHS, pizarra y data show.

C. Personal Docente

La Capacitación se realiza según las necesidades específicas de cada área, para ello se realizan contratos con instituciones externas, que brindan a cada trabajador el servicio requerido. Se realizan alrededor de 40 cursos contabilizando los distintos niveles de la empresa. Entre las entidades externas se mencionó a la Universidad del Pacífico, ESAN y Euroidiomas.

D. Servicios Educativos

Los cursos son dictados 100% fuera del horario de trabajo .

En el nivel Capacitación los temas son variados y pueden estar referidos a diversas necesidades según el nivel de la empresa que requiera ser capacitado. En el año la demanda de capacitación se concentra básicamente en tres ramas: Cursos de Especialización, PADE's y Cursos de Inglés.

E. Alumnos

El personal capacitado sólo son trabajadores de la empresa. La edad promedio es de 23 años. Sin embargo esto no excluye a los trabajadores con mayor tiempo en la empresa a que puedan actualizarse.

F. Capacitación Externa

No capacitan a otras personas que no sean sus propios trabajadores.

Se brinda la posibilidad de que los alumnos de SENATI puedan desarrollar sus prácticas pre-profesionales dentro de la empresa con la posibilidad de que luego se puedan quedar laborando.

G. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen relación con el Ministerio.

El entrevistado opina que si el Ministerio pudiera actuar como un ente de enlace entre la población y las empresas, brindando a cada uno la información requerida para que se pueda establecer entre ambos un compromiso de capacitación técnica efectiva según las necesidades de cada empresa, el resultado sería muy positivo para ambas partes.

H. Aspectos económicos

Dentro del presupuesto anual de cada área en particular se le asigna un monto con el cual puede contar para financiar proyectos de capacitación, lo que determina su autonomía en la utilización de dichos recursos.

La empresa financia la Capacitación. Más aún, los que son entrenados firman un compromiso por medio del cual se establece que si se van antes del plazo pactado, deben pagar la capacitación adquirida.

La Capacitación influye en los niveles salariales siempre y cuando las evaluaciones posteriores arrojen resultados favorables acerca del aprovechamiento de dichos cursos por parte de los trabajadores y de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos dentro de la empresa.

I. Resultados

La capacitación sí ha afectado positivamente la productividad de los trabajadores.

Durante el año se mide los resultados del personal que ha sido capacitado mediante encuestas, entrevistas periódicas, evaluaciones de rendimiento, en los cuales pongan de manifiesto los conocimientos adquiridos.

J. Comentarios

Se mencionó que actualmente se está desarrollando un proyecto por medio del cual los trabajadores que han sido capacitados puedan transmitir sus conocimientos a la empresa brindando seminarios a los trabajadores que no han tenido la posibilidad de recibir capacitación alguna. Con este método se intenta obtener especialistas dentro de cada área que sean un apoyo continuo a la capacitación del personal en general.

Se tiene el conocimiento de que la empresa de seguros Pacífico Vida brinda un excelente plan de capacitación a sus trabajadores.

No existe un temor o duda por parte de la empresa para realizar capacitaciones en CEO o IST externos, siempre y cuando sea la empresa la que desde un primer momento determine la pauta del desarrollo de la curricula y metodología a emplear.

Dentro de la entrevista sostenida si bien se puede notar que existe una activa política de capacitación, se percibe un sesgo en la misma. Orientar las políticas al desarrollo de un personal administrativo-gerencial altamente competitivo, que sea el que promueva y lidere los cambios en la empresa.

1.13 CERVESUR

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	Empresa Cervecera del Sur – Cervesur
Dirección:	Variante de Uchumayo 1801 Sachaca - Arequipa
Teléfono:	054-470000
Fax:	054-449602
Presidente:	José García Calderón
Actividad Principal:	Elaboración de Cerveza
Nº Trabajadores:	356
Entrevistado:	Dr. Dionisio Vela Chávez
Cargo:	Jefe de Relaciones industriales

A. Historia y antecedentes

Empresa ubicada en la ciudad de Arequipa, fue fundada en 1898, inicialmente se llamó Cervecería alemana cambiando posteriormente al nombre actual.

Esta formada por capital mayoritariamente peruano y específicamente Arequipeño. El mercado abarca todo el sur salen al mercado a través de dos marcas de cerveza Cusqueña y Arequipeña.

Cuentan con un plan de capacitación anual el cual tienen por objetivo asegurar la calidad del proceso y la norma ISO, además optimizar el uso de la tecnología de punta con la que se trabaja.

B. Infraestructura

Cuenta con una unidad de instrucción que permite albergar hasta 50 personas, conformada por 2 Aulas, con equipos tales como, TV. Retro proyector, multimedia, etc.

Esta unidad se utiliza para capacitación teórica o académica; la parte práctica se realiza en la planta.

C. Personal Docente

La empresa no cuenta con personal contratado para dicha función. Sin embargo los ingenieros y personal calificado cumple dichas labores.

D. Servicios Educativos

Los programas a dictar varían de acuerdo al tema y requerimiento de la empresa. Mayormente se llevan fuera del horario (6 a 9 de la noche) y en las instituciones que ofertan los programas.

E. Alumnos

Cervesur cuenta con la certificación ISO 9001 y en tal sentido, lleva programas de capacitación a todos los niveles organizacionales. Estos programas están dirigidos a personas vinculadas directamente a la empresa (Trabajadores, Proveedores, Distribuidores, etc).

Todos los programas están orientados al plan anual de capacitación y requerimientos del proceso. En caso los trabajadores deseen seguir algún curso fuera de este plan, La empresa cubre el 50% y el resto el trabajador

F. Capacitación Externa de la Empresa

El 30% de la capacitación se brinda dentro de la empresa., el resto es externa y llevada a cabo principalmente con las universidades locales (UNSA, Católica) y a nivel técnico; Instituto del Sur (para administración, y programas para el personal de oficina, mandos medios)

ICPNA (inglés y capacitación secretarial

Senati y Tecsup. Para los aspectos técnicos

G. Oferta Educativa

La oferta educativa está desproporcionada, hay irresponsabilidad y divorcio entre el sistema educativo, vacantes, especialidades ofrecidas y los requerimientos del mercado Solo las instituciones mencionadas (e IPAE, según amplió) se mantiene vigentes y relacionándose estrechamente con las empresas.

Los problemas principales que tienen los institutos Técnico de la zona a excepción de los mencionados, es que no cuentan con la tecnología necesaria y además sus profesores no participan en el mercado laboral.

Finalmente, los institutos al ofertar desproporcionadamente, generan mayor desempleo y frustración en la juventud.

H. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen ninguna relación con el Ministerio de Educación

I. Aspectos Económicos

La empresa financia totalmente los programas que se encuentren dentro del plan anual de capacitación, esto se da a nivel regional, nacional e internacional (principalmente Alemania) Los programas que no se encuentran en dichos objetivos son considerados solo, para desarrollo personal (aunque reconoce que también beneficia a la empresa) y por lo tanto el trabajador debe asumir por lo menos el 50%.

J. Resultados

Los programas de capacitación han optimizado todo el proceso, es decir, se han reducido tiempos, costos, desperdicios, etc. Toda la información a este respecto se encuentra registrada y es utilizada para la toma de decisiones.

Se puede observar que los programas de capacitación generan mejor predisposición del trabajador, tanto para la adquisición de conocimientos como para el entrenamiento en nuevos equipos.

K. Apoyo a Centros Educativos

Si bien es cierto que la empresa no tiene relación con el ministerio; si guarda estrecha relación con las instituciones líderes en capacitación tales como:

Unsa

U. Católica

Inst. Del Sur
Senati
Tecsup

Estos convenios se centran en el apoyo para prácticas pre profesionales y dictado de charlas a los alumnos de dichas instituciones.

En el Caso del Senati, Esta institución maneja sistemas de información que les permite mantenerse actualizados: esto se lleva a cabo de la siguiente manera:

Encuestas a las empresas sobre los requerimientos y necesidades de técnicos.

Evaluación de desempeño de sus egresados

Perfiles de puestos de trabajo

Tanto el Senati como el Tecsup cuentan con tecnología de punta similar a la que requiere Cervesur.

Los modelos propuestos son considerados muy interesantes. Aún cuando está implícito, debería incluirse el término de alianza estratégica para marcar un enfoque de ayuda mutua sin dependencia ni obligatoriedad por alguna de las partes.

De esta forma la institución educativa debe identificar cuales son las necesidades que pueda tener la empresa y ellos puedan reforzarla y las empresas por su parte apoyar principalmente en la administración y gestión de los centros educativos.

L. Otros

La empresa mantiene vínculos principalmente con las universidades regionales y a nivel técnico con el Instituto del Sur.

El entrevistado manifiesta que la relación con el Instituto del Sur es solo como un proveedor de servicios ya que Cervesur no participa en un comité consultivo, que la donación del local se dio como un aporte a la formación técnico profesional de la región.

1.14 Embutidos Razzetto

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	EMBUTIDOS RAZZETO
Dirección:	Av. Túpac Amaru 1168, Urb. Santa Leonor, Trujillo
Teléfono/Fax:	(044) 23-2111, (044) 25-8321 / (044) 25-7254
E-mail:	razzetto@ots.com.pe
Actividad de la empresa:	Fábrica de embutidos
No. de trabajadores:	170
Presidente Directorio:	Eduardo Nestorovic
Entrevistado:	Dragui Nestorovic
Cargo en la empresa:	Gerente General

A. Historia y antecedentes

Razzetto fue fundada en el año 1953, y durante muchos años la capacitación se daba ocasionalmente. En los últimos 6 años se le está prestando especial atención, convirtiéndose en política de la empresa incentivar y capacitar permanentemente al personal, planteándose como objetivos el mejoramiento de la empresa en sus diferentes áreas, desarrollando personal y profesionalmente o técnicamente a los trabajadores de acuerdo a su actividad o especialidad. El personal de producción está viajando constantemente al extranjero (Alemania, EEUU, Costa Rica, etc.) donde se dictan cursos, charlas o se presenten novedades de interés para la empresa. Los profesionales o personal administrativo se capacitan asistiendo a cursos, charlas, conferencias o a una Maestría formal, y los operarios realizan una capacitación interna, en estrecho vínculo con SENATI. No tienen Patronato ni organismo consultivo.

B. Infraestructura

Para la capacitación se habilita una sala contigua a la Gerencia, disponiendo del equipo necesario como retroproyector, TV, video grabadora, computadoras, data show, etc.

C. Personal docente

Los profesores que capacitan en la empresa es el personal especializado y profesionales que por sus conocimientos y experiencia desarrollan formas de entrenamiento y reentrenamiento de los trabajadores en diferentes áreas.

D. Productos educativos

Se ha preparado un curso con varios módulos, en los que se desarrollan métodos y técnicas de manejo de alimentos, con especial énfasis en el aspecto sanitario. (Microbiología, manejo de carnes, manipulación de productos alimenticios, hábitos de higiene, equipos necesarios, uso de elementos de prevención, etc.). Este curso se brinda íntegramente o por módulos como un servicio al cliente; Santa Isabel es uno de los clientes que constantemente solicita que se les dicte una o varias charlas sobre el tema. Los cursos, charlas y capacitación en general se organiza de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas, como manejo sanitario, técnicas de empaque, técnicas de refrigeración.

E. Alumnos

Los alumnos que se capacitan son todos los trabajadores de la empresa: funcionarios, profesionales, técnicos, personal administrativo y operarios. Se entrena a 30-40 operarios, 20-30 profesionales, 2 técnicos de carrera, aunque consideraría técnicos a obreros antiguos que han llegado a un alto nivel de especialización. La capacitación está destinada exclusivamente al personal de la empresa.

F. Capacitación externa a la empresa

Además de la capacitación interna, Razzeto brinda un servicio de atención y capacitación al cliente. Dictan charlas sobre temas de interés para sus clientes, que pueden ser esporádicas o desarrollan cursos completos como por ejemplo el de manejo de productos alimenticios. No se tiene relación con ningún IST o CEO; el único vínculo con una institución técnica se da con SENATI, quien envía varios jóvenes a practicar a la empresa, algunos de ellos permanecen y también se tiene una base de datos para solicitarlos o recomendarlos, según sea el caso.

Se contrata poco a capacitadores externos o instituciones. Sólo en el caso de tratarse de una necesidad específica que la empresa no puede cubrir.

Se puede obtener una buena capacitación, a la vez que estar al tanto de las nuevas tecnología, vía el servicio de proveedores. Ellos envían a la empresa uno o más técnicos, permaneciendo en la empresa hasta 15 días en los que entrena y capacita en diversas áreas.

G. Oferta educativa

No hay personal bien capacitado a ningún nivel; considera deficiente la educación peruana; cuando contrata a un profesional, hay que reeducarlo y al operario hay que entrenarlo. Considera que hay escasez de buenos técnicos; en su caso, tiene serios problemas, por ejemplo, para encontrar técnicos en refrigeración; actualmente contratan gran cantidad de profesionales por la demanda de trabajo que existe; en muchos casos la empresa preferiría contar con un técnico, por ejemplo para supervisar un proceso, pero como no lo encuentran contratan a un profesional, quien tiene que adaptarse al puesto y que, por la formación que recibe, no tiene la flexibilidad suficiente para hacerlo. La mayoría de IST y CEO, que es donde se supone se encuentran buenos técnicos, tienen especialidades dirigidas a servicios y no a producción que es lo que más se necesita. Piensa que, salvo honrosas excepciones, estas instituciones dictan cursos y carreras que hacen perder el tiempo a los jóvenes, pues planifican largos periodos de tiempo para un mal entrenamiento o para aprender algo que podría hacerse mucho más rápido (técnicas en enfermería, administración, computación, marketing, etc.). Actualmente, a modo de ejemplo, un sector productivo que demanda gran cantidad y calidad de técnicos, sobre todo en la zona norte, es la agroindustria.

H. Relación con el Ministerio de Educación

No existe ningún tipo de relación con el Ministerio de Educación. Considera que las empresas deberían participar y comprometerse más, pues se administra temas que son negocio y actividad del sector privado. Como ya se señaló, debería haber más formación técnica vinculada al área de producción.

I. Aspectos económicos

La capacitación está financiada plenamente por la empresa, incluido el pago a profesores y no se tiene ningún tipo de financiamiento adicional. La capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores; si son más eficientes hay más posibilidades de mantener o mejorar las condiciones económicas de trabajo.

J. Resultados

La capacitación del personal influye en el mejoramiento de las diferentes secciones de la empresa; adicionalmente los trabajadores se sienten mejor, están más motivados y por lo tanto trabajan más a gusto.

K. Apoyo a centros educativos estatales

El entrevistado considera que el sector privado, y en general todos los sectores sociales, tienen la responsabilidad de participar y aportar en la educación, pues de ella depende el progreso de todos. Aunque la actividad a la que se dedica su empresa tiene aspectos muy específicos de especialidad, sí estaría dispuesta, y él como empresario, a apoyar un centro de educación técnica. Piensa que la falta de instituciones sólidas atenta contra todas las iniciativas, y, específicamente en el sector educación conoce el caso de buenas propuestas que no llegan a concretarse porque el cambio de una persona en un cargo afecta toda la planificación efectuada; esto desanima a llegar a mayores niveles de compromiso, como por ejemplo asumir la gestión o administración de un centro. Sin embargo, tendría la mejor disposición e interés en participar en actividades educativas, con la única condición que sean propuestas serias, con fines y objetivos serios, y que las cuentas estén claras; no pensaría en este momento en ningún tipo de incentivo o en "ganarse algo" para apoyar en educación. Aunque la situación económica es crítica, no piensa que pueda apoyar con financiamiento, pero cree que se podría pensar en algunas formas de hacerlo. Participaría gustosamente en un patronato o comité consultivo, brindando algunas prácticas pre-profesionales, con transferencia de tecnología educativa, aportando profesionales como profesores y otras formas de apoyo, en las que podría ser posible comprometer a gremios empresariales.

L. Otros

Como experiencia relevante de vinculación entre empresa y sector educativo, mencionaría a Backus, y, en relación a las experiencias de capacitación de su personal, ha escuchado hablar positivamente de Cementos Pacasmayo.

M. Apreciaciones

Podemos notar una clara conciencia de la necesidad de apoyar la educación y concretamente la capacitación tanto en la empresa como a nivel general, a la vez que se considera indispensable la participación del sector privado en el área de la educación técnica pues podemos inferir que la administración educativa se convierte en una burocracia que administra los temas que son materia de las empresas, en clara alusión a la falta de criterio o interés por preparar los técnicos que los sectores productivos demandan, tanto en calidad como en ir considerando las especialidades que los nuevos

tiempos exigen; para efectos prácticos considera indispensable la relación responsable entre ambos sectores. Por otro lado, hay un explícito interés por participar y apoyar las iniciativas educativas "serias" que se presenten; la desconfianza en relación a la administración pública está presente, pero a la vez se acepta sin dudar el compromiso en actividades de apoyo; existe una comprensible cautela, pero que otorga el beneficio de la duda de poder llevar adelante un proyecto de vinculación educación-empresa. Podría ser el caso de un empresario que personalmente apoyaría iniciativas de estas características.

1.15 NESTLE del Perú

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	NESTLE PERU S.A. (Fábrica Chiclayo)
Dirección:	Miguel de Cervantes 300, Chiclayo
Teléfono/Fax:	(074) 23-4331 / (074) 23-1007
E-mail:	mmonge@nestle.com.pe
Actividad de la empresa:	Elaboración de productos lácteos
No. de trabajadores:	298
Gerente:	José Randich
Entrevistado:	Manuel Monge
Cargo en la empresa:	Jefe de Relaciones Industriales

A. Historia y Antecedentes

La fábrica de Chiclayo se crea en 1942, como parte del crecimiento de la corporación Nestlé, y siempre ha existido la capacitación como política de la empresa, así como la prioridad en la atención a los Recursos Humanos, manifestándose en el nivel de sueldos (sobre el promedio del mercado), la edad promedio de los trabajadores del área técnica (49 años), y el tiempo promedio de servicios (20 años), las variaciones vienen marcadas por los cambios que la tecnología y los nuevos enfoques empresariales producen; sin embargo es personal acostumbrado a capacitarse constantemente. Como parte de las visitas que siempre realizan, en 1998 llegó un grupo de ingenieros de la Nestlé Suiza, proponiendo desarrollar un sistema de capacitación con base en una Matriz de Entrenamiento que incorpora tanto los aspectos específicos de capacitación, como un sistema de seguimiento eficiente a cada uno de los trabajadores de la empresa en sus diferentes niveles. Los objetivos de la capacitación son satisfacer las exigencias requeridas por cada área, para mejorar la productividad de la empresa, especializando al personal en temas relativos a su sector de trabajo, así como identificar y desarrollar sus habilidades y capacidades de tipo personal.

La capacitación está organizada considerando los niveles de trabajadores de la empresa: ejecutivos, personal administrativo y técnicos y obreros. A los ejecutivos se les facilita la realización de maestrías, cursos de post grado, stages, intercambios con otras fábricas de Nestlé a nivel mundial, etc., lo que debe contribuir no sólo a su mejor desempeño personal y profesional, sino a volcar sus conocimientos y experiencia convirtiéndose en parte de los profesores que capacitan al personal dentro de la empresa. Los administrativos y el personal técnico y obreros reciben una capacitación general y una capacitación específica. No tienen patronato ni organismo consultivo y, salvo casos específicos, la capacitación la realiza personal de la empresa sea de Nestlé Perú o de otra empresa Nestlé del extranjero, con las que siempre están en relación.

B. Infraestructura

El local donde se brinda la capacitación es una sala equipada con computadoras, un proyector multimedia, un retroproyector y el equipo específico necesario para el buen desarrollo de los cursos.

C. Personal docente

Los profesores o capacitadores son aproximadamente unos 30, profesionales o técnicos, dependiendo de los cursos, y se les da un Curso de Formación de Capacitadores. La idea es que se vaya especializando a los capacitadores. Son trabajadores de la empresa que se actualizan permanentemente, sea dentro o fuera de la empresa, en el país o en el extranjero, casi siempre en vinculación con la corporación Nestlé.

D. Productos educativos

1) Medio ambiente. Como se espera obtener la certificación del ISO 14001, Nestlé prepara cursos que tienen doble exigencia para cumplirlo óptimamente.

2) Buenas prácticas de Fabricación. Desarrollo de Sistemas de Calidad

Por la diversificación de sus productos, los cursos y seminarios están vinculados con:

a) Producción de leche, b) Café, c) Productos achocolatados, d) Productos culinarios (se ha trasladado las fábricas de Libby's y Maggi a Chiclayo), e) Producción de envases (compran la hojalata y ellos producen sus envases). Los contenidos de los cursos son definidos en cada área dependiendo de las necesidades de la empresa, de las deficiencias observadas, de los avances tecnológicos, etc. Todos los cursos se dictan fuera del horario de trabajo.

E. Alumnos

Todo el personal de la empresa en sus niveles profesional y técnico es capacitado permanentemente, incluido el personal contratado (70). Los trabajadores del área técnica vienen a ser el 70% de los trabajadores de la empresa, siendo 49 años su edad promedio. Exclusivamente se capacita a los trabajadores de la empresa, quienes reciben la certificación de la empresa.

F. Capacitación externa de la empresa

La empresa no capacita a personal externo. Tienen un director en SENATI-Chiclayo y permite la práctica de alumnos de esa institución en la fábrica; muchos de sus trabajadores proceden de ese centro educativo. No tienen ninguna relación formal con IST o CEO, aunque apoyaron al IST López Albújar dictando algunos cursos. Consideran que el nivel técnico de esas instituciones es bastante bajo.

No contratan a instituciones externas porque el nivel de especialización de Nestlé es bastante elevado y pueden capacitarse con su propio personal (local o de la corporación). Sólo contratan o contrarían servicios externos para algún aspecto muy preciso que no puedan atender. El contenido de los cursos lo determinan con las Jefaturas de Área de la fábrica y con los consultores nacionales e internacionales de Nestlé con los que están en constante contacto.

G. Oferta educativa

En general las personas que contratan están adecuadamente calificadas, pues ya han pasado una etapa de práctica en la empresa. Podrían señalar que los principales problemas de formación están relacionados con la actitud hacia el trabajo, proactividad (adelantarse o prever situaciones), manejo de personal, relaciones de trabajo, vinculadas principalmente al trabajo en equipo.

H. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen ninguna relación con el Ministerio de Educación.

I. Aspectos económicos

El 100% de la capacitación es financiado por la empresa.

J. Resultados

Se considera que la capacitación ha mejorado la productividad en la empresa. Mensualmente están planteados objetivos a nivel general de la empresa y por área; algunos de ellos pueden evaluarse rápidamente otros tienen un nivel más complejo de comprobación de resultados. Por medio de la Matriz de Entrenamiento se hace un seguimiento del desempeño integral de cada uno de los trabajadores de todos los niveles, existiendo sistemas de medición de avance y logro en cada uno de los aspectos considerados en la capacitación, que van desde la especialización técnica hasta el desarrollo de sus habilidades personales y sociales. Algunos indicadores de influencia positiva de la capacitación iniciada el presente año son la comprobación de disminución notoria en la pérdida de materiales en los diferentes procesos productivos de la empresa, aumento de eficiencia que se manifiesta en el mejoramiento de la calidad de los productos, mejor funcionamiento de los equipos de trabajo, etc. También es notoria la actitud de los trabajadores, con una buena disposición hacia el cambio.

K. Apoyo a centros educativos estatales

La empresa estaría dispuesta a apoyar a algún centro estatal en forma parcial, transfiriendo tecnología de capacitación, aportando a sus profesionales como docentes, podría brindarse la posibilidad a alumnos de realizar sus prácticas pre-profesionales, pero no en forma incondicional, tendría que evaluárseles mínimamente para garantizar su solvencia moral y en cualquier actividad que no afecte el rendimiento de los trabajadores en la empresa. No estarían interesados en asumir la administración de un centro pues es una actividad que les demandaría mucho tiempo.

L. Otros

De las experiencias que conoce sobre capacitación, considera buenas las del Banco de Crédito y la Backus.

1.16 MITCHELL

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	Mitchell y Cia.
Dirección:	Juan de la Torre 101 San Lázaro - Arequipa
Telefax:	054-202525
Presidente:	Michael W. Mitchell
Actividad Principal:	Textil
Nº Trabajadores:	400
Entrevistado:	Mauricio Chirinos Chirinos
Cargo:	Gerente General

A. Historia y antecedentes

La empresa fue fundada en diciembre de 1931 el capital es 100% arequipeño y están preparando información para obtener la norma ISO 14000. Está considerada como la principal empresa Textil de Arequipa.

No cuenta con un plan de capacitación anual. Este se va desarrollando de acuerdo al proceso productivo que se desea optimizar

B. Infraestructura

Cuenta con un aula para 50 personas con Televisor, VHS, y retroproyector. Adicionalmente cuentan con un auditorio para 80 personas.

C. Personal Docente

Todo el personal docente es contratado solo para los cursos que se programan, la empresa no tiene personal docente estable.

D. Productos Educativos

Todos los niveles organizacionales reciben capacitación. En gestión y entrenamiento. La capacitación es solo para los trabajadores estables y la certificación corre a cargo de la empresa contratada para dictar el curso.

E. Alumnos

Los programas de capacitación que se realizan están supeditados a la parte del proceso productivo que se desea optimizar, el departamento de recursos humanos selecciona a los participantes que requieran asistir a dichos programas.

F. Capacitación Externa de la Empresa

La capacitación empresarial se realiza 100% fuera de ella. Principalmente se trabaja con Senati y Tecsup en el plano técnico productivo

Inst. del Sur e IPAE para Técnicos Administrativos

Universidad de Lima y Esan para los funcionarios

Considera que las instituciones mencionadas conocen la problemática de las empresas y por ello les encarga la capacitación.

En la actualidad el entrevistado pertenece al directorio regional de IPAE Arequipa y considera que en corto plazo se van a revisar las propuestas educativas de dicha institución.

G. Oferta Educativa

El personal de Senati y Tecsup viene muy bien preparado, ellos llevan educación dual. Además para el entrenamiento de dichos operarios, estas empresas cuentan con talleres actualizados y docentes capacitados.

Las otras instituciones (principalmente las nacionales) se caracterizan por ser improvisados, lo que genera; como resultante, alumnos con un nivel de competitividad muy bajo. Ellos (Mitchell) prefiere trabajar con instituciones de reconocida trayectoria como las mencionadas anteriormente.

Las instituciones educativas estatales tienen mucha teoría y poca práctica en su formación, deberían orientar mas su curricula a la parte técnica y de trabajo propiamente.

Además por lucrar se ha dado una sobreoferta educativa que incrementa el desempleo.

H. Relación con el Ministerio de Educación-

No tiene ninguna relación con el ministerio de educación

I. Aspectos Económicos.

La empresa asume el 100 de la capacitación programada. En el caso que se presente algún interés por parte del trabajador en asistir a programas que no están contemplados en plan de capacitación de la empresa. El trabajador asume los costos de la misma, la empresa solo le da facilidades de horario en caso sea necesario.

J. Resultados

La capacitación dual que llevan con el Senati y Tecsup, es la que mayor resultado les ha dado. El trabajador ingresa rápidamente al ritmo esperado.

K. Apoyo a Centros Educativos

El apoyo no se da a nivel de convenios. Mitchell pone a disposición 20 plazas para prácticas de los cuales a final de las mismas 7 se quedan laborando en la empresa. Estas vacantes son copadas por Senati y Tecsup.

Solo se ha producido acercamiento con el Senati para el diseño de los requerimientos de la educación dual.

La empresa estaría dispuesta a apoyar diversos centros estatales orientando sus objetivos y actualizando a los docentes.

L. Otros

La empresa lleva a cabo un programa de Formación laboral juvenil abierto a la comunidad arequipeña, ellos consideran que este programa es bueno ya que permite generar alguna habilidad en jóvenes que no tienen ningún tipo de formación. Asimismo la capacitación que reciben les permite buscar en forma inmediata empleo en otras empresas.

1.17 Bebidas La Concordia

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	Bebidas La Concordia
Dirección:	Av. Víctor Raúl Haya de la Torre 150, Chiclayo
Telef. / Fax:	(074) 23-4111, (074) 23-4711 / (074) 22-8576
Director Gerente General:	Manuel Rivera
Actividad de la empresa:	Producción, Distribución y Comerc. de bebidas gaseosas
No. de trabajadores:	1588 (1143 son contratados)
Entrevistado:	José Pérez Paiva
Cargo en la empresa:	Jefe de Recursos Humanos

A. Historia y Antecedentes

La empresa existe desde 1952, y la capacitación siempre se ha dado de acuerdo a las necesidades de la empresa. No existe una capacitación sistemática, sino que va variando dependiendo de los cambios en tecnología, de deficiencias en el proceso productivo, de necesidades concretas o de solicitudes de áreas o personal de la empresa. En junio de 1999 se ha firmado un convenio con Pepsi Cola Interamérica para ampliar la producción y comercialización de Pepsi, a la zona de Lima, Huancayo y Chíncha (antes era desde Tumbes hasta Chimbote), por lo que en este momento la empresa está en un proceso de reajuste y reorganización. La capacitación está organizada en las Áreas de Producción, Ventas, Distribución y Mantenimiento. No tienen patronato ni otro organismo consultivo y la capacitación se da tanto dentro de la empresa, con personal, propio, como contratando capacitadores externos.

B. Infraestructura

Para la capacitación en planta cuentan con un auditorio y el equipo necesario (retroproyector, data show, computadoras).

C. Personal docente

Los profesores son tanto de la empresa, como de otras instituciones como SENATI (área técnica), ESAN, de Institutos de computación. Los capacitadores internos dictan principalmente cursos para el Área de Ventas, Informática, etc. Algunos son contratados en Chiclayo y otros en Lima. El entrenamiento y la actualización de los profesores se da en Chiclayo (cursos de ESAN, ABACO, U. Privada y Pedro Ruiz Gallo), en Piura (Universidad Privada) y en Lima (ESAN).

D. Productos educativos

Los cursos dentro de la empresa se dictan utilizando la última hora de trabajo y una hora adicional. Los contenidos de los cursos están dados por las actividades principales de la empresa: Son cursos de ventas (grupos de 20 a 30), administrativos (10 a 20), mecánica automotriz (50 a 60), dictado por SENATI. La capacitación se brinda sólo a trabajadores de la empresa y tienen una duración entre 2 horas y 6 meses. La metodología empleada considera sólo cursos presenciales.

E. Alumnos

El personal capacitado suma 150, de los cuales 37 son profesionales, 30 son técnicos y 88 son operarios. La gran cantidad de contratados por la empresa, más de 1000 corresponden al Área de Ventas, que tienen un alto grado de rotación y a quienes denominan Equipo de pre-venta (promoción del producto); para este grupo contratan técnicos o profesionales de cualquier especialidad y el Equipo de Supervisores de venta, que tienen que ser todos profesionales, con o sin experiencia. Les dan cursos básicos. En el Área de Producción no se capacita a todo el personal; se exceptúa a parte del personal obrero. El Área de mantenimiento sí tiene cursos destinados a la conservación adecuada de la maquinaria y equipos. La empresa no otorga certificados.

F. Capacitación externa

No se da capacitación fuera de la empresa. No existe convenio con IST y CEO. El único convenio existente es con SENATI-Chiclayo, donde LA CONCORDIA tiene un director y acepta sólo 2 o 3 alumnos para que realicen sus prácticas pre-profesionales. Para la mayoría de cursos que se dictan en la empresa se contrata capacitadores externos, pues la empresa no tiene todos los especialistas que requiere. El contenido de los cursos es determinado por la Gerencia en coordinación con los Jefes de Área, en caso de que la capacitación sea realizada por personal de la empresa; si la empresa determina la necesidad de capacitación en algún área que requiere la contratación de capacitadores externos y el curso se va a dictar en la empresa, la Gerencia lo coordina con ellos. Cuando son cursos, especializaciones, Maestrías que son solicitados por algún trabajador o grupo de trabajadores, se hace una evaluación de la necesidad y la empresa puede aprobar y financiar parcial o totalmente esa capacitación (caso del programa de ESAN dictado en Chiclayo).

G. Oferta educativa

El personal contratado por la empresa generalmente necesita un entrenamiento adicional y los problemas principales que se observan están relacionados con las técnicas de atención al cliente, en el caso de los promotores de ventas, que tienen que ver con habilidades de tipo social; en el caso de administrativos falta capacidad para la elaboración de documentos y en el área técnica los principales problemas se presentan con el personal de mantenimiento y choferes de la flota de transporte (mecánica automotriz), por eso trabajan constantemente con SENATI para su capacitación.

H. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen ninguna relación con el Ministerio de Educación.

I. Aspectos económicos

La capacitación interna es financiada en un 100% por la empresa. Cuando un trabajador solicita especializarse en un área específica, o desea seguir algún curso o incluso Maestrías, la empresa generalmente financia el 50%. No tienen otra fuente de recursos y los profesores son pagados por la empresa. La capacitación no influye directamente en la política laboral, sino que contribuye a elevar el nivel de especialización del trabajador; si éste se manifiesta en su desempeño laboral, en determinadas circunstancias podría considerarse una mejora salarial.

J. Resultados

El crecimiento de la empresa y la responsabilidad de asumir nuevos retos, como el que se les ha planteado ahora con Pepsi, se debe en gran medida al rendimiento del personal, y definitivamente la capacitación eleva la calidad de los trabajadores.

K. Apoyo a centros educativos estatales

Sí habría una disposición de la empresa en apoyar a algún centro educativo estatal, en aspectos en que la empresa esté en condiciones de aportar, como dictado de charlas o cursos. No estaría interesada en administrar un centro educativo.

L. Otros

Las empresas que tienen buenas experiencias de capacitación son Nestlé y Backus.

1.18 Aceros Arequipa

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	Aceros Arequipa
Dirección:	Carretera Panamericana Sur Km. 238 - Pisco, Ica
Teléfono:	(034) 532969
Fax:	(064) 532970
Act. de la empresa:	Fabricación y comercialización de acero
Número de trabajadores:	400
Entrevistado:	Carlos Franco Landavere

A. Infraestructura

La empresa cuenta con 5 Aulas completamente equipadas con TV. VHS, Computadora, Data Display, Pizarra Acrilica. Cada aula está en un área determinada de la empresa a fin de brindar facilidades a los trabajadores. Cuentan con una biblioteca con libros relacionados a la producción de aceros y a sistemas de calidad.

B. Personal Docente

Los programas son dictados por los ingenieros y personal en general que sea capacitado externamente o destaque en alguna parte del proceso. El personal en general lleva cursos de oratoria y de entrenamiento de capacitadores a fin de facilitar la transmisión de información.

Aún cuando el personal participa activamente en la capacitación de sus compañeros, ninguno es expositor o docente a tiempo completo, ni reciben compensación adicional por esta función.

C. Productos Educativos

La empresa cuenta con un ambicioso plan anual de capacitación con el que se pretende lograr 20,000 horas para el año 1999. Es decir, 50 horas por trabajador y desarrollan su plan con la siguiente secuencia:

Capacitación al puesto de trabajo: la cual es hecha de manera interna por los facilitadores y jefes del área.

Desarrollo Tecnológico: Esta es principalmente externa con Tecsup y Senati.

Calidad y Productividad: interna y externa. A nivel interna es brindada por los facilitadores y evaluadores de calidad que trabajan en la empresa y a nivel externo principalmente con la SNI y el CDI (Centro de Desarrollo Industrial).

Desarrollo Informático: es externa y se cubre principalmente con la oferta educativa de la región.

Los programas se dictan principalmente fuera del horario de trabajo, salvo que por alguna incompatibilidad se cambie la indicación. Tienen programas de corta y larga duración, Programas tales como ingles e informática se brindan con varios meses de duración. Los otros programas (principalmente técnicos) son cursos o seminarios dictados internamente y en exclusividad para el personal de aceros Arequipa o cursos dictados en Lima o extranjero.

Mediante convenios con Tecsup y Senati, estas empresas capacitan de acuerdo al perfil requerido por Aceros Arequipa. Como política de la empresa cualquier Expositor que va a dictar en Aceros Arequipa, debe realizar un recorrido y entrevistas con los jefes de áreas a fin de diseñar el perfil requerido.

Todos los cursos a los que se recurre son bajo la modalidad presencial y los trabajadores que asisten son evaluados y requeridos para transmitir la información a otros trabajadores.

Se estima que el total de la capacitación puede distribuirse con los siguientes porcentajes: 30 Cap. Externa y 70 % cap. Interna.

En Aceros Arequipa la capacitación es considerada como un aspecto vital del proceso. En tal sentido, desde las diversas gerencias hasta los operarios están contemplados por el plan de capacitación.

D. Oferta Educativa de la Región

El personal que se contrata en el ramo técnico es prácticamente exclusivo del Senati y Tecsup. En el caso del Tecsup a través de convenios que tienen para practicantes así como los de Senati. En el ámbito regional solo en el aspecto de computación se busca instituciones regionales.

Años anteriores se trabajó con IPAE pero estos cursos, ahora con el CDI-SNI.

E. Relación con el Ministerio de Educación

La empresa no tiene ninguna relación con el Ministerio de Educación. No se ha buscado un acercamiento por ninguna de las partes.

F. Aspectos Económicos

La capacitación es financiada 100% por la empresa.

Los participantes son constantemente evaluados por la empresa, en caso el trabajador falta sin justificación o tenga un rendimiento por debajo al esperado la empresa le cargara el valor del curso.

Si bien es cierto no hay un incentivo tangible, uno de los requisitos mas observados para el ascenso y promoción del trabajador es la capacitación recibida.

G. Resultados

La empresa considera la capacitación como una herramienta estratégica, Con la certificación ISO obtenida por la empresa, se cuenta con controles estadísticos de los errores que se cometen y aquellos que se han dejado de cometer. Así, como el incremento de la productividad a través de la capacitación.

H. Otros

Aún cuando la empresa no tiene ningún acuerdo con el Ministerio de Educación; promueve a nivel departamental un concurso de ciencias en el cual los ganadores de dicho concurso (válido para alumnos de 5 de secundaria) Continuarán sus estudios superiores en Tecsup con el patrocinio de la empresa. Al culminar sus estudios trabajarán en la empresa para pagar la inversión educativa. En la empresa están muy satisfechos con este programa y consideran que de esta manera se aseguran la calidad de la mano de obra existente en la ciudad.

Además los hijos de trabajadores que postulen al Tecsup e ingresen en los 10 primeros lugares, también gozan de beca completa asumida por la empresa.

La intención de formar un consejo consultivo le parece buena sin embargo se excusa de responder puesto que considera que esto debe ser respondido por los dueños de la empresa.

2.19 Textil del Valle

Datos de la institución

Nombre:	Textil del Valle
Dirección:	Carretera Panamericana Sur Km. 202 - Chíncha
Act. de la empresa:	Fábrica Textil
Número de trabajadores:	1,900
Entrevistado:	Manuel Ortiz Sánchez
Cargo que ocupa:	Jefe de Recursos Humanos

A. Historia y Antecedentes

La empresa cuenta con una antigüedad de 10 años ubicada en la ciudad de Chíncha. Cuenta con la oficina comercial en la Ciudad de Lima y trabajan en 2 turnos de producción.

Es dirigida por un directorio y la Gerencia General se encuentra en la Oficina de Lima.

B. Infraestructura

No cuentan con un local para la capacitación y ésta se realiza en las instalaciones del comedor.

En cuanto a equipos cuentan con: Retro - proyector, VHS y TV.

C. Personal Docente

No cuentan con personal docente. Esta función la realizan los ingenieros quienes fueron capacitados en un curso de formación de instructores, por el personal del Colegio Santa María (de mayor prestigio en la región).

D. Productos Educativos

A partir de este año la empresa cuenta con un plan de capacitación el cual se orienta a optimizar algunos aspectos del proceso susceptibles de mejora. Esto lo hacen también por la intención de acreditarse con la norma ISO.

Los programas se dictan fuera de hora de trabajo y son repartidos de la siguiente manera:

Cursos Técnicos Senati

Cursos Administrativos: CAME

Los programas no contemplan una cantidad específica de alumnos. Esto se hace de acuerdo a los requerimientos. Sin embargo se estima como promedio 15 participantes por curso.

E. Oferta Educativa de la Región

La oferta educativa de la región no satisface las exigencias de los puestos. Se considera que los alumnos egresados de estas instituciones presentan debilidades en el aspecto académico o formativo. La creación de los mismos no obedece a la demanda que presenta el mercado. Y la falta de gestión dificulta el acercamiento entre el sector educativo y productivo.

En lo que se refiere a cómputo la oferta educativa si puede abastecerlos aún cuando manifiestan que de cada 10 o 15 postulantes solo 1 tiene el nivel deseado en informática.

F. Relación con el Ministerio de Educación

La empresa no tiene ninguna relación con el Ministerio de Educación.

G. Aspectos Económicos

La capacitación es financiada 100% por la empresa. En los casos que el trabajador desee seguir un programa que no esté contemplado en el plan, este deberá pagarlo en su totalidad.

H. Resultados

La empresa no cuenta con antecedentes sistemáticos de capacitación ni controles que permitan identificar los beneficios de la misma en forma objetiva. Sin embargo, se considera muy importante, tanto así que este es el primer año que se implementa un programa anual de capacitación. En el caso del entrenamiento para costureras y cortadores, se aprecia con menor cantidad de materia prima desperdiciada.

I. Apoyo a Centros Educativos Estatales

Ellos estarían dispuestos a participar en el apoyo al sector educativo y consideran que se podría orientar la gestión de estos, así como acercar mas sus currículas a la realidad empresarial.

Debe haber alguna iniciativa por parte del sector educativo ya que en ningún momento se han acercado a solicitar prácticas para sus estudiantes.

J. Otros

La empresa intentó donar máquinas al Senati pero esto no se concretó por el excesivo trámite.

1.20 Molinera Inca

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	MOLINERA INCA S.A.	
Dirección:	Panamericana Norte Km. 557, Trujillo	
Teléfono / Fax:	(044) 23-5552 / (044) 25-8707	
E-mail:	ggrana@conti.com	
Actividad de la empresa:	Producción de harina	
Nº. de trabajadores:	284	
Gerente General:	José Mendoza Barrón	
Entrevistado:	Gerardo Graña Luza	Jorge Silva Campos
Cargo:	Superintendente de Plantas	Jefe de Recursos Humanos

A. Historia y antecedentes

Molinera Inca (conformada por 3 Plantas Industriales: Molino de Paita, Molino de Trujillo y Galletera Día) forma parte de Contilatin del Perú, empresa subsidiaria de Continental Grain, con sede en EE.UU.; su operación principal es el negocio de granos y tiene como valor agregado la Fábrica de galletas. La capacitación comienza con la Educación General Obrera en 1969, con la participación del SENATI y luego se convierte en educación técnica; ha estado siempre en un plano prioritario para garantizar la calidad de la producción y a la vez está facilitada por la pertenencia a Continental Grain, con quienes tienen un contacto permanente. El departamento de Recursos Humanos cuenta con un Área de capacitación a través de la cual se planifica, ejecuta y administra el Programa de Capacitación, que está dirigido a operario, empleados y funcionarios y ejecutivos. Los programas de capacitación para operarios se dan en estrecha vinculación con el SENATI y entidades dedicadas a elevar el nivel educativo de los trabajadores en distintos aspectos. Para empleados y funcionarios y ejecutivos se desarrolla con un programa flexible y de acuerdo a las necesidades se coordina con universidades e institutos. Para ejecutivos existe un programa interesante de capacitación con Continental Grain, teniendo grupos de trabajo y cursos de actualización a nivel de Latinoamérica; como compran granos a empresas de EE.UU. y Canadá, son invitados por estos grandes proveedores, como parte de su servicio al cliente, a participar en cursos en esos países; hace poco se dictaron dos en la U. de Kansas; ésto les permite estar al día en tecnología, estudio de granos cosechas, diferentes técnicas y temas vinculados a su actividad. No tienen patronato ni organismo consultivo.

B. Infraestructura

Cuentan con locales que se acondicionan para la capacitación en las tres plantas. Están equipados con retroproyectores, videograbadoras, equipos eléctricos, equipos para medir temperatura, oxígeno, etc.

C. Personal docente

Está conformado por personal de la empresa: ingenieros, instructores y técnicos, personal de CEPRI, todos especializados. Los profesores de la empresa se entrenan

constantemente en universidades, SENATI, Cámara de Comercio, Sociedad Nacional de Industrias y los ejecutivos, además, en EE.UU., Canadá y Argentina.

D. Productos educativos

En el área técnica se dictan cursos de Electrónica (circuitos), Hidráulica (lubricantes), Rodamiento, Seguridad Industrial (equipos, prevención de accidentes, evacuación, primeros auxilios, etc.), etc. Considera el Jefe de Recursos Humanos que todo el personal está capacitado para cumplir sus funciones en cualquiera de los productos que se elaboren. Los empleados, funcionarios y ejecutivos asisten generalmente fuera de la empresa, a cursos de interés dependiendo del área en que trabajen. La metodología de los cursos técnicos es tipo taller, teórico-práctico y son presenciales. El dictado de cursos es en horario de trabajo.

E. Alumnos

Todo el personal de la empresa está capacitado: 80 profesionales, 47 técnicos y 157 operarios. Sólo se capacita personal de la empresa y se les da un certificado de la empresa.

F. Capacitación externa a la empresa

No se da capacitación fuera de la empresa. Existe un convenio y una relación estrecha con el SENATI; Molinera Inca tiene un director en esa institución y el personal de la empresa constantemente asiste a cursos de capacitación. Asimismo alumnos de SENATI realizan prácticas en la empresa. También reciben como practicantes algunos alumnos del IST Nueva Esperanza (Chimbote), a solicitud del instituto. No se contrata capacitadores externos, sino inscriben a sus participantes en cursos, previo envío del programa del curso; de acuerdo al interés y necesidad de la empresa. Se contrataría sólo a capacitadores externos si la empresa no pudiera atender sus necesidades de capacitación. Se realizan reuniones para determinar el contenido de los cursos tanto para la capacitación dentro de la empresa, como fuera de ella.

G. Oferta educativa

Como existe alto desempleo, la empresa puede seleccionar personal entre gran cantidad de profesionales, técnicos y operarios, y considerando la etapa de inducción para el personal, así como los cursos en SENATI, no suele haber mayor problema con el poco personal que se está contratando.

Hay sectores que tienen serios problemas para encontrar técnicos especialistas en su actividad económica, como por ejemplo la agroindustria, por lo que empresas interesadas se están organizando para aportar a SENATI con la finalidad que esta institución organice la preparación y capacitación de técnicos en las áreas vinculadas a esa actividad económica.

H. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen relación con el Ministerio de Educación.

I. Aspectos económicos

La empresa financia íntegramente la capacitación, incluyendo los cursos que toman los trabajadores fuera de la empresa (UPAO, Universidad Privada del Norte, Instituto Superior Tecnológico del Norte, Cámara de Comercio, etc.). No tienen otra fuente de financiamiento. La capacitación de los trabajadores puede influir indirectamente en la política salarial; automáticamente no hay un reconocimiento económico, pero si hay un desempeño muy eficiente podría darse el caso. Los trabajadores toman la capacitación también como un beneficio personal.

J. Resultados

En los últimos 5 años se han dado cambios radicales en la empresa. Es una empresa líder en estrategias, en molinería. Se ha mejorado la comunicación entre los trabajadores; se han logrado mejoras técnicas en diferentes áreas y el personal se encuentra con mayor motivación.

K. Apoyo a centros educativos estatales

La empresa sí estaría dispuesta a apoyar a centros educativos estatales en actividades que no interfieran con su funcionamiento, ni demanden exceso de tiempo. Estaría a aportar en experiencia mediante sus técnicos, organizando un programa de prácticas pre-profesionales y, por razones de tiempo, no asumiría totalmente la administración de un centro. La empresa participaría con la única condición que esté financiado el centro. Podría tenerse en cuenta, para evaluar la posibilidad de otra modalidad de aporte, que Molinera Inca tiene una Escuela de Panadería que es gratuita, así como Centros Móviles que brindan servicio a la comunidad (Club de Madres, Fuerzas Armadas) y se brinda servicio a través de un Laboratorio nacional e internacional.

L. Otros

Como experiencia relevante de vinculación entre empresas y centros de capacitación podría mencionar la Escuela de Formación Técnica de SIDERPERU.

Considera a la Southern, Backus y la Banca en general, como empresas líderes en el campo de la capacitación.

1.21 MILPO

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre: Milpo
Dirección: San Martín 864-Miraflores
Teléfono: 444-2020 Fax: 447-0698
Gerente o Presidente: Sr. Ulli Rath
Actividad Principal: Minería
Número de trabajadores: 400 aprox. (sub-contratados otros 400 aprox.)
Entrevistado: Carlos Sánchez – Jefe de Recursos Humanos

A. Historia y antecedentes

La capacitación siempre fue una preocupación permanente de la empresa, sin embargo no existía un planeamiento especializado en dicho punto, se carecía de un esquema de capacitación.

Los objetivos de la capacitación no eran integrados a un plan de carrera del individuo, que posteriormente pudiera beneficiar a la empresa directamente. Las personas podían capacitarse sin tener compromiso alguno con la compañía, esto pudo haber ocasionado una fuga de recursos en perjuicio de la empresa.

A partir de noviembre de 1998 esta visión cambia, se crea el área de recurso humanos donde se realiza un plan de capacitación.

El plan de capacitación consta básicamente de realizar una serie de eventos, llevados a cabo en la mina, lo que permite que el personal pueda mantenerse actualizado y contar con los cursos brindados por diversas universidades en Lima. De esta manera se ha podido lograr una mayor cobertura de los programas de capacitación, superando las dificultades geográficas.

La iniciativa de formular el plan de capacitación partió de la alianza entre el centro de coordinación de dichas actividades en la mina y el departamento respectivo en Lima, se realiza un levantamiento de las necesidades de capacitación en la mina con lo cual se elaboro un plan, el cual luego de ser aprobado se le asigno una partida presupuestaria. Carlos Sánchez- Jefe de Recursos Humanos- manifiesta ser el promotor de esta nueva visión.

El principal objetivo es poder contar con una fuerza laboral actualizada. Otro objetivo vendría a ser propiciar el desarrollo tanto profesional como personal de los trabajadores. Un tercer objetivo es el poder mejorar la relación empresa-trabajador-familia ya que dentro de los eventos organizados existen programas orientados al entorno familiar. Por otra parte su preocupación también radica en la organización de eventos que puedan difundir la verdadera dimensión de la actividad minera.

B. Infraestructura

Para las capacitaciones en las minas se cuenta con un local dentro del asentamiento minero con la capacidad de albergar hasta 60 personas en un área aproximada de 50 m².

Cuando se realizan actividades de capacitación para grupos pequeños se adecuan diversos espacios dentro del asentamiento, mas específicamente en alguna vivienda usada temporalmente con capacidad en exceso

En algunos casos también se hace uso de los espacios del club-hotel del asentamiento, acondicionándolo de acuerdo a las necesidades del evento.

Dentro de los equipos de apoyo se cuenta con los equipos necesarios para las exposiciones como son 2 retroproyectores, televisión, sistema de video y pizarra.

C. Personal Docente

En la actualidad existe un profesor de inglés que se encuentra viviendo en el asentamiento con la finalidad de capacitar permanentemente al personal de la mina. Cada cierto espacio de tiempo van los supervisores del programa a controlar los avances del personal en dicho campo.

No se ha contratado directamente los servicios del profesor sino que se da por medio de un convenio con la institución ganadora de dicho contrato después de analizar los aspectos económicos y técnicos más favorables para la empresa.

La carga docente en lo que es el aprendizaje del idioma inglés es de grupos de aproximadamente seis a ocho personas como máximo.

D. Productos Educativos

Se trata en lo posible de que el dictado de los cursos se realicen fuera del horario de trabajo pero esto en las minas es muy difícil ya que se trabajan a tres turnos, además existen cursos que por su elevado costo es conveniente de que duren el menor tiempo posible, lo que implica un mayor costo para las empresas. En todo caso se puede hablar de un 60% dentro del horario de trabajo. La duración media de los cursos es de una semana, todos los cursos han sido presenciales. Aunque también se han dado cursos de no más de uno o dos días, todo depende de la temática a tocar y del costo de los mismos.

Los cursos que se han dictado han estado relacionados a las operaciones mineras, al desarrollo humano, a la actualización profesional en informática, al medio ambiente, entre los principales

E. Alumnos

El promedio de alumnos por producto educativo es de doce personas, aunque cabe resaltar que para organizar un evento en la mina se necesitan por lo menos 20 personas que vayan a tomar dicho curso. En el caso del que el producto sea tomado en Lima el número de trabajadores puede ser de dos o tres personas.

Se cubren todos los niveles en lo que respecta a la capacitación, pero se enfatiza el nivel de supervisión.

Para la selección del personal a capacitar primero se identifica la necesidad que se quiere cubrir, luego se identifica a las personas cuyo perfil muestren dicha necesidad y en coordinación con cada área funcional se designa las personas a capacitarse.

En lo que respecta a la selección del personal en estos últimos años se ha utilizado mucho el outsourcing por lo cual toda la parte previa a la explotación y la parte de

sostenimiento en Milpo se encuentra en mano de terceros. En sí en el Perú existe una dificultad para encontrar mano de obra adecuadamente calificada en el sector.

En la organización de eventos de capacitación son las mismas instituciones las encargadas de otorgar el certificado respectivo.

F. Capacitación Externa a la Empresa

La capacitación se da en las instalaciones de la empresa por la dificultad geográfica que no permite la fácil movilización de los trabajadores; pero si bien la capacitación se da dentro del asentamiento minero esta es brindada por agentes externos.

Dentro de la capacitación interna a la empresa existe un programa intensivo en lo que se refiere a Gestión de Seguridad y Medio Ambiente, esto responde a la necesidad de un entrenamiento constante en dicho punto al querer mantener el certificado ISO 14001 obtenido por la empresa, estas charlas se dan al inicio y durante la jornada de trabajo por los propios trabajadores de la empresa.

A nivel tecnológico se trabaja intensivamente con TECSUP, con el capítulo de ingenieros de mina de la UNI, con el instituto de Ing. De Minas del Perú. La relación es básicamente de coordinación, excepto en el caso de TECSUP donde se realiza una contribución.

La razón por la cual se contrata a centro externos a la capacitación es por que no se cuenta con las personas que tengan la metodología, el material adecuado y el tiempo disponible para la capacitación de temas que no son de su dominio. Cuando se tiene el conocimiento interno si se hace una difusión con los propios medios de la empresa.

Milpo considera que si está atendiendo en forma satisfactoria la demanda de capacitación de la empresa, para que se brinden más servicios tendría que estar relacionado directamente al incremento en el volumen de las operaciones, si la empresa entra en un nuevo negocio obviamente las necesidades en capacitación van a crecer.

Generalmente las instituciones se acercan a la empresa a ofertar sus eventos y Milpo compatibiliza dicha oferta con sus necesidades y de acuerdo a un plan de capacitación.

G. Oferta Educativa

Después de 50 años de operación Milpo manifiesta que aún tiene vacíos que cubrir, sobretodo a nivel obrero.

El problema es que durante los primeros años no se realizó una selección rigurosa del personal, que posteriormente pasaron a formar un sindicato bastante fuerte, motivo por el cual ya no se pudo separar a aquellos trabajadores que no cubrían el perfil deseado.

El principal problema para la capacitación del personal es la ubicación física del lugar de trabajo y el sistema de trabajo, con un sistema de turnos rotativos y aislados de Lima es difícil que el personal pueda acceder a una capacitación continua.

H. Relación con el Ministerio de Educación

No se recibe ningún tipo de ayuda del MED, al contrario Milpo tiene un colegio fiscalizado donde se imparte la educación inicial, primaria y secundaria en el campamento minero. El ministerio realiza una labor de supervisión con respecto a este punto, pero es la empresa la que asume el costo de su mantenimiento en todo sentido. Los profesores del colegio son trabajadores de Milpo, en la actualidad trabajan un total de 20 profesores y la carga docente es de aproximadamente 30 alumnos por aula.

En todos los demás casos existe una autonomía en relación con el ministerio por que se contrata a las instituciones idóneas que son las que mantienen la relación con el ministerio.

En la actualidad no se han visto limitados por ninguna norma en especial que recorte su iniciativa en cuanto a capacitación se refiere.

El MED parte de un problema presupuestal que no es necesariamente responsabilidad del mismo. Partiendo del sueldo de un profesor no se puede pedir un nivel adecuado de educación con dichos niveles salariales. El problema no es sólo de carencia de infraestructura sino también de calidad de docentes.

I. Aspectos Económicos

La capacitación es íntegramente financiada por la empresa. Existen casos en los cuales se brinda la oportunidad de un post-grado o alguna maestría, en dichos casos se firma un convenio comprometiendo al trabajador a que por lo menos permanezca dos o tres años trabajando en la compañía.

No existe ninguna otra fuente de recursos.

La capacitación de los trabajadores influye indirectamente; cuando alguien se encuentra más capacitado inmediatamente asume mayores responsabilidades y cuando se necesite promocionar a alguien se escogerá a personas con esta disposición, es ahí donde se produce la relación capacitación-promoción-salario. Además existe un sistema de bonos o de premios por el cual el incremento en la productividad o eficiencia de los trabajadores, producto de su capacitación, es recompensado en todo los niveles.

J. Resultados

Definitivamente, la capacitación ha permitido a la empresa el estar considerada como tecnológicamente avanzada dentro de lo que es mediana minería.

Lo que le está faltando a Milpo es él poder contar con herramientas de medición para dicho tipo de relaciones.

Otras formas en la que se ha visto reflejado el efecto positivo de la capacitación se dan en los estándares de producción, los índices de productividad, eficiencia, que han ido creciendo mes a mes hasta llegar a romper récords anteriores.

K. Apoyo a Centros Educativos Estatales

Si existe una compatibilidad de intereses entre Milpo y los centros educativos, que origine un beneficio mutuo, la empresa podría apoyar mediante un aporte económico, enviando a sus profesionales para que realicen entrenamiento, aceptando practicantes.

La empresa no esta interesada en lo absoluto en la gestión de ningún centro educativo, por el contrario están viendo la posibilidad de delegar la gestión del colegio que tienen a su cargo.

Para que la empresa pueda interesarse en actividades de esta naturaleza se deberían incrementar los lazos entre las instituciones educativas y las empresas, donde la compatibilidad de intereses fuera el motor de está unión.

L. Otros

El caso de Yanacocha es interesante dentro de este aspecto.

1.22 AMANCO

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre: Amanco
Dirección: Av. Nugget 555 – Ate-Vitarte
Teléfono: 362-0016 Fax: 362-3791
Gerente o Presidente: Sr. Andrés Velarde
Actividad Principal: Fabricación y Comercialización de Tuberías de PVC
Número de trabajadores: 100
Entrevistado: Roger Velázquez – Gerente de Recursos Humanos

A. Historia y antecedentes

Cabe resaltar que Amanco es una empresa que viene trabajando en el Perú desde hace tres años, motivo por el cual tuvieron la oportunidad de realizar un riguroso proceso de selección que les permitió contar desde un primer momento con personal altamente capacitado.

Dentro de la perspectiva anteriormente descrita la capacitación surge en Amanco como una necesidad continua de capacitar y "educar" a su personal, mejorando su performance individual y elevando por ende no sólo la calidad laboral en pos de una mayor productividad, sino que también se les brinda la oportunidad de lograr una mayor satisfacción personal a través de una mayor preparación integral.

La política de capacitación en la empresa responde a una cultura corporativa, desde la casa matriz ubicada en Suiza y en cada una de sus doce filiales en el mundo entero, la preocupación radica en tener un personal altamente capacitado y formado que respondan a sus valores como empresa. En el Perú esta iniciativa ha sido fuertemente respaldada por el Gerente General el Sr. Andrés Velarde.

Se puede decir que a partir de 1998 se empieza a trabajar bajo un esquema de capacitación más integral; hay que tener en cuenta que en 1996 la planta se encontraba en plena construcción, en 1997 la capacitación estuvo enfocada al personal de planta debido a que la maquinaria era muy moderna, entonces es recién en 1998 donde ya se puede hablar de un plan de capacitación enfocado a diversas áreas.

La organización parte de una gerencia de recursos humanos en constante relación con los jefes de áreas, quienes son en un primer momento los que identifican la necesidad. Identificada la necesidad la gerencia de recursos humanos evalúa al personal para ver si está capacitado para recibir dicho material, de ser así se renueva el stock de cursos a dictarse incorporando esta nueva carencia.

B. Infraestructura

Para las capacitaciones dentro de la empresa se cuenta con un auditorio de aproximadamente 50 m2 con la capacidad de albergar hasta 70 personas en promedio. Cuando se realiza eventos de menor participación se cuenta con tres pequeñas salas en las cuales se pueden conformar grupos de aproximadamente 10 personas.

Dentro de los equipos de apoyo se cuenta con los equipos necesarios para las exposiciones como son retroproyectores, televisión, sistema de vídeo, pizarra y data-show.

C. Personal Docente

Para la capacitación interna son los propios trabajadores quienes se encargan de difundir los conocimientos en los cuales están especializados.

El personal de la empresa trata de difundir específicamente conocimientos técnicos inherentes a cada área. En el caso de programas formativos la capacitación se da por medio de seminarios externos contratados.

Dentro de la capacitación interna por lo general se forman grupos que van desde 5 a 10 personas por producto a dictarse.

D. Productos Educativos

El 90% de los cursos dictados por personal externo a la empresa se dan fuera del horario de trabajo. Dentro de estos se tratan de seminarios que por lo general se dictan fines de semana con una duración promedio de dos días.

Los cursos que se dictan giran en torno a una temática formativa en los cuales resalta temas como:

- Cambio,
- Servicio al Cliente,
- Trabajo en Equipo,
- Valores.

Todos los cursos que se han dictado han sido presenciales.

Cabe resaltar que Amanco tiene como política corporativa identificar a 2 o 3 jóvenes con gran potencial para desarrollarse como líderes dentro de la empresa integrándolos en un programa que dura 5 años en el que se les brinda la posibilidad de realizar una serie de intercambios con las demás empresas filiales, programas de entrenamiento y capacitación continua, maestrías y post-grados. Las personas seleccionadas dentro de este programa firman un contrato por el cual tienen un tiempo de permanencia obligatoria en la empresa que de no ser concluido tienen que reembolsar el dinero invertido en su capacitación.

E. Alumnos

El número de alumnos por producto educativo es de aproximadamente 25 personas para la realización de los seminarios externos.

Se abarca todos los niveles y todas las edades. Los primeros años se aboca a personal técnico- operario, luego se priorizo el área de ventas. Actualmente se está abarcando todas las áreas enfatizando en el esqueleto de la empresa, que son las gerencias en específico. Cabe resaltar que si bien son los directivos quienes han recibido la capacitación, estos luego tienen el compromiso de difundir los conocimientos adquiridos a su personal vía capacitaciones internas. Dentro de este tipo de capacitaciones cabe resaltar que una dificultad es la rotación de horarios, por lo cual se forma distintos grupos que se van capacitando paulatinamente. Existen los almuerzos de recursos humanos donde se reúne a un grupo de trabajadores con el fin de abordar un tema en especial y se les capacita durante el almuerzo.

Amanco tiene un interesante programa de capacitación a personas externas a la empresa, es un programa de capacitación a los gasfiteros. La convocatoria se realiza vía los promotores de venta de la empresa que recorren las diferentes ferreterías de Lima

promocionando sus productos y a la vez hacen entrega de stickers sobre charlas de gasfitería, junto a estos stickers se les deja un talonario con pases para dichas charlas, luego son las ferreterías la que distribuyen dichos pases a los gasfiteros interesados.

Este es un programa continuo que tiene ya tres meses de puesta en marcha. Cada tres meses el programa empieza un nuevo ciclo.

El programa empieza con una charla introductoria, la cual se dicta los miércoles y jueves. En dicha charla se tocan temas como: Proceso Productivo, Pruebas de Control de Calidad por las que pasa la Tubería, Introducción al soldado de Tuberías, Como reconocer una tubería de buena calidad, etc.

Luego que culmina el proceso de charlas introductorias, se convoca a rendir un examen de conocimientos básicos de gasfitería, todos los que aprueban satisfactoriamente tienen la opción de seguir un curso de tres semanas de duración.

El curso está compuesto de tres niveles con una duración de 18 horas de clases.

El primer nivel comprende la Instalación de Agua a presión, tanto fría como caliente.

El segundo nivel se orienta a la Instalación de Desagüe y ventilación.

El tercer nivel toca los temas de Instalaciones Eléctricas.

En todos los niveles hay 4 horas de teoría y dos horas de práctica. Se realizan exámenes prácticos los días sábados y luego se toma un examen final para otorgarle el certificado de Gasfitero Pavco.

Además, se otorgan certificados corporativos en los diversos cursos de contenido técnico dictados al personal de la empresa.

F. Capacitación Externa a la Empresa

Como se ha mencionado anteriormente si se brinda capacitación fuera de la empresa. El último seminario fue dictado en el Hotel El Pueblo y tuvo una duración de dos días. Durante la entrevista se pudo rescatar que por lo general se organizan este tipo de eventos en los cuales contratan a una empresa especialista en el tema a tratar y se reserva un hotel, logrando una mayor concentración en el contenido de los cursos dictados, aprovechando al máximo los fines de semana.

También se han tomado cursos en TECSUP para los trabajadores de la planta, generalmente son un número de dos y el curso dura en promedio dos meses.

Además se capacita mediante viajes continuos a las demás casas filiales con el objetivo de poder aprender lo mejor de cada una de ellas.

Existía una relación con SENCICO a través del cual Amanco le otorgaba los materiales que necesitaban para la enseñanza y la institución promovía la bondad de dichos productos entre sus estudiantes.

La razón por la cual la empresa no contrata mayores servicios de centros externos radica en la falta de información recibida, los centros educativos no se han acercado a la empresa para coordinar contenidos, ni tampoco han ofrecido planes en los cuales tanto ellos como la empresa puedan verse beneficiados.

Para que la empresa pueda contratar más servicios externos debería haber un mayor acercamiento de los centros hacia la compañía y una mejora en las condiciones económicas y técnicas.

Generalmente se contrata consultoras en recursos humanos con las cuales hay una previa coordinación de objetivos dentro de los cursos a dictar.

G. Oferta Educativa

El personal contratado por Amanco se encuentra adecuadamente capacitado, no olvidemos que el ser una empresa nueva le ha permitido realizar una rigurosa selección de personal. El nivel operativo y técnico ha sido capacitado intensamente por la empresa en el año 1997, y dentro del área de los profesionales han sido escogidos a través de head-hunters. Se puede decir que el 90% del personal de Amanco está adecuadamente capacitado, el 10% restante es personal en el que no es indispensable mayor calificación (personal de limpieza, por ejemplo).

Los principales problemas que se ha tenido que afrontar con el personal es que no tienen una cultura de servicio al cliente y una formación de trabajo en equipo.

H. Relación con el Ministerio de Educación

La empresa no recibe ningún apoyo del MED

No han sentido ninguna restricción a sus iniciativas.

El ministerio debería coordinar un programa de capacitación en el cual sean los gremios los que se encarguen de capacitar a la mano de obra que esta por salir al mercado laboral. Dentro de este punto se podría realizar un convenio de prácticas pre – profesionales en el cual se le den a las empresas un incentivo, un bono mediante el cual la empresa pueda estar exonerado de realizar el pago de alguna obligación pendiente con el estado, (la empresa puede ir acumulando bonus según el número de practicantes que forme), de esta manera las empresa que destacan en algún campo en especial son encargadas de capacitar a estudiantes que tengan carreras afines a su especialidad.

I. Aspectos Económicos

La capacitación es financiada por la empresa en su totalidad.

No existe ninguna otra fuente de recursos.

La capacitación no influye directamente en la política salarial. En sí no existe ningún incentivo en especial ya que la capacitación por sí sola estimula a los trabajadores.

J. Resultados

Si se puede decir que la capacitación ha tenido un impacto positivo en la productividad de los trabajadores, al ser más rápidos, pueden tomar decisiones con mayor eficiencia y esto recae en el incremento de las ventas de la empresa.

Otras formas en que se ve reflejado son que al estar las personas más capacitadas, al recibir sobre todo una mayor formación pueden tener una mayor estabilidad emocional, lo que a su vez recae en una mayor armonía familiar que se traduce en el trabajo en un ambiente favorable para laboral, esta mayor tranquilidad hace que el trabajador pueda ser más productivo.

K. Apoyo a Centros Educativos Estatales

La empresa podría apoyar brindando la posibilidad de realizar prácticas pre-profesionales, aportando a sus profesionales como profesores y cuando la empresa se encuentren consolidada dentro de su campo se podría aportar recursos monetarios.

Por el momento la empresa no está interesada en ejercer la gestión de algún centro educativo público debido a que recién se está iniciando, se encuentra en pleno proceso

de fusión y todo este proceso dificulta la posibilidad de que la empresa pueda expandir sus horizontes.

Para el entrevistado más que incentivos, el interesarse en actividades de esta naturaleza es una cultura de grupo, el tener el deseo y la convicción de hacer algo por la comunidad que a la vez los beneficie. En este sentido cuando Amanco haya alcanzado un ritmo de crecimiento sostenido podrá pensar en diversas actividades.

L. Otros

Dentro de otras experiencias relevantes en este campo se destacó la labor de Procter & Gamble en las universidades.

1.23 NOVA PERU S.A.

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre: NOVA PERU S.A.
Dirección: Av. Salaverry 1009- 1041
Telef, Fax: 471-1990/472-1760
E-mail: nova@nova.com.pe
Presidente: Máximo San Román
Actividad de la empresa: Fab. de maq. y eq. para la Industria Alimentaria (Panificación)
Número de trabajadores: 220
Entrevistado: Irene de San Román/ Débora Alvarez
Cargo en la empresa: Gerente General/ Asistente de Gerencia e Imagen Institucional

A. Historia y antecedentes

Al crearse la fábrica, en 1980, se proponen mantener un nivel avanzado de tecnología, lo que implica un nivel de exigencia alto no sólo en la maquinaria sino también en la calificación de su personal; esto conlleva la decisión de realizar una capacitación permanente y sistemática que les ha permitido mantenerse a la vanguardia en su actividad para abastecer tanto el mercado local como exportar a 18 países. Desde sus inicios se plantean como objetivos de la capacitación un entrenamiento y reentrenamiento de todo el personal en el aspecto tecnológico, innovando constantemente y en el aspecto de desarrollo personal, pues consideran indispensable mantener al trabajador motivado y en las mejores condiciones posibles, pues el entorno es cada vez más agresivo influyendo en el rendimiento de las personas.

Existen diferentes áreas en la empresa: Planta (fábrica), Ventas, Asesoría permanente a las panaderías y pastelerías (24 horas), han fundado el CEO NOVA con capacitación hacia dentro y hacia fuera de la empresa y se ha constituido la Fundación San Román para contribuir al cumplimiento de sus objetivos empresariales.

B. Infraestructura

La capacitación interna se realiza principalmente en planta, contando además con el local del CEO que tiene 4 aulas, equipado con maquinaria de panificación, además de disponer de equipos de apoyo (computadoras, video grabadoras, retroproyector) y lo que se considere conveniente para la capacitación. Se ha organizado una Escuela móvil que ha recorrido todas las capitales de provincia de la costa, algunas de la sierra, promoviendo la maquinaria y desarrollando capacitación "hacia afuera".

C. Personal docente

Cumplen con esa función profesionales y técnicos que laboran en la empresa, y que tienen diferentes niveles de especialización y se capacitan permanentemente dentro y fuera de la empresa, con constantes viajes al extranjero; cuando es necesario se invita especialistas, algunos extranjeros. También participan los instructores del CEO.

D. Productos educativos (cursos, seminarios, charlas)

1) Capacitación "hacia dentro" de la empresa: Todas las unidades de la empresa tienen su soporte de capacitación, y se dan cursos, seminarios y charlas, en niveles gerenciales, técnicos y operarios, sobre metal mecánica, soldadura, electricidad, diseño, ventas, contabilidad y finanzas, manejo de productos alimenticios, cursos de desarrollo personal, liderazgo, temas jurídicos y organizacionales, etc.

Semanalmente hay charlas y reuniones del grupo de líderes. Mensualmente charlas para personal técnico y de mando intermedio, y para los operarios cursos de, por lo menos, una semana al año, o de acuerdo a necesidades.

Generalmente el dictado de cursos se hace fuera del horario de trabajo.

2) Capacitación "hacia fuera" de la empresa: Realizada principalmente por el CEO.

Todos los cursos son presenciales.

E. Alumnos

Todo el personal de la empresa, que tienen entre 18 y 60 años participa en el proceso de capacitación. En la capacitación "hacia fuera" de la empresa participan jóvenes estudiantes, del CEO, de universidades con especialidad en Industria Alimentaria, personal de panaderías y pastelerías, etc.

NOVA otorga certificados a todos los participantes, sean o no de la empresa. Tienen valor oficial los que cumplen con los cursos para ser Técnico en panadería.

E. Capacitación externa a la empresa

La empresa ha diseñado la carrera de Técnico panadero en un módulo de 6 meses, que se dicta en el CEO.

Existen seminarios cortos para atender la demanda del mercado laboral, en diferentes niveles (gerenciales, técnicos intermedios y técnicos operarios). Los básicos capacitan en la manipulación de insumos y los demás incorporan aspectos vinculados con costos, almacenes, empaques, rotación de productos, etc.

Se atiende demanda de empresas (Wong, Santa Isabel, Panaderías y Pastelerías pequeñas y medianas, etc.)

Se ha firmado un Convenio con la Universidad Nacional Agraria para capacitar a estudiantes de la especialidad de Industria Alimentaria; de igual manera existe relación con aproximadamente 20 universidades a nivel nacional.

Por intermedio de la Escuela móvil se brinda capacitación a nivel nacional. Se ha visitado todas las capitales de departamento de la costa, algunas ciudades de la sierra e Iquitos. El mes pasado, en convenio con la Municipalidad de San Juan de Lurigancho se capacitó a representantes de 300 comités del vaso de leche. También se firmó un convenio con el MITINCI para realizar una capacitación a nivel nacional en el área de industria alimentaria.

Hace unos años se hizo una donación de maquinaria a SENATI-Lima y SENATI-Chiclayo, habiéndose creado la especialidad de Técnico Panadero en esta institución.

F. Oferta educativa

Considera la entrevistada que el personal que contrata no está adecuadamente calificado. Los profesionales salen de la universidad desvinculados de la realidad

laboral; los técnicos y operarios tienen una formación rígida y muy limitada; no están preparados para enfrentar los cambios que la situación actual exige.

G. Relación con el Ministerio de Educación

El Ministerio no tiene ninguna injerencia en los programas de capacitación de la empresa, pero se considera que la Currícula de las carreras de educación técnica debería ser menos estática, tener mayor flexibilidad para poder adaptarse a la velocidad de los cambios tecnológicos. De igual manera debería prestarse atención a la formación integral de los alumnos, a su desarrollo personal y a la creación de una cultura de valores que los prepare mejor para desenvolverse en situaciones difíciles como la actual.

H. Aspectos económicos

La empresa financia íntegramente la capacitación. En casos excepcionales los trabajadores contribuyen con algo (generalmente profesionales que toman algún curso fuera de la empresa). La capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores, lo que puede influir en la obtención de mejores condiciones salariales.

I. Resultados

Evidentemente hay resultados favorables en las diferentes áreas de la empresa, producto de la capacitación, generándose una mejor disposición para el trabajo, lo que contribuye a una mayor identificación con los objetivos y cultura de valores de la empresa. También se reflejan en la mayor motivación así como una actitud entusiasta de los trabajadores.

J. Apoyo a centros educativos estatales

La empresa si estaría dispuesta a apoyar cualquier iniciativa seria para desarrollar un centro educativo en su especialidad. Tienen la experiencia del CEO y señalan tener un proyecto de capacitación a nivel nacional en el área de Industria alimentaria, tanto en el nivel técnico como profesional. Si estarían dispuestos a ejercer la gestión de un centro, con la condición de tener amplia libertad en la administración del mismo, así como en la elaboración y aplicación de la Currícula, puesto que permanentemente hay que realizar procesos innovadores y adecuar la formación a la demanda del mercado laboral, en el que ellos están inmersos. El financiamiento sería parcial, considerando la situación de crisis actual.

K. Otros

Consideran a TECSUP y SENATI como experiencias de vinculación entre empresas e instituciones educativas.

Apreciaciones

Se puede observar una política clara de desarrollo de la capacitación en el área de panificación, que trae como consecuencia personal calificado que parece ser absorbido por el mercado laboral. Esta actividad que contribuye a la formación de jóvenes panaderos, funciona como promoción de la maquinaria y los equipos de NOVA, objetivo plenamente válido, a la vez que estimula la formación de la pequeña y microempresa en la actividad de panadería y pastelería a nivel nacional. Se dan ciertas peculiaridades en

este caso, la capacitación interna o "hacia dentro" se realiza principalmente en planta, pues está relacionada con la fabricación de la maquinaria y el CEO, a la vez que brinda a los jóvenes diferentes niveles de especialización en el manejo de maquinaria y en la elaboración de panes y pasteles, cubre las necesidades de personal a grandes, medianos y pequeños clientes. El CEO, entonces, no sólo califica personal para la empresa, sino también para los clientes de la misma, así como promueve el autoempleo en un pequeño sector, al brindar la posibilidad de adquirir equipos no tan sofisticados para establecer su negocio.

1.24 Cervecería San Juan

Datos de la institución

Nombre:	Cervecería San Juan S.A. (Grupo Backus)
Dirección:	Carretera Jorge Basadre Km. 13
Teléfono:	(064) 571131
Fax:	(064) 573790
E. Mail:	o_carbajal@eudoramail.com
Gerente:	Eric Combe Costa
Act. de la empresa:	Fabricación y comercialización de cerveza
Número de trabajadores:	165
Entrevistado:	Srta. Ofelia Carbajal
Cargo que ocupa:	Asistente de Capacitación y Recursos Humanos

A. Historia y Antecedentes

La Cervecería San Juan está considerada como la mejor empresa de la región. Su antigüedad se remonta a 28 años atrás y se genera como una empresa del grupo Backus. Su directorio lo conforman los miembros del directorio del grupo Backus. Es una empresa dedicada principalmente a la fabricación y comercialización de cerveza en sus diferentes presentaciones, así como productos complementarios como agua, gaseosas, entre otros.

B. Infraestructura

La planta se encuentra equipada por tecnología de punta. En cuanto a lo que se refiere a la capacitación propiamente dicha tienen un ambiente destinado específicamente a la capacitación. Esta aula alberga a 15 personas aproximadamente por curso y otra que se acondiciona para programas con mas trabajadores.

Como complemento metodológico cuentan con Retroproyector, pizarra acrílica, T.V., VHS y Data Display.

C. Personal Docente

La empresa desarrolla el 40% aproximado como capacitación interna. Para tal efecto no contratan profesores específicamente sino más bien el personal que más destaca en esa área dicta dicho programa. Esto obedece a un plan de capacitación el cual tiene como objetivo identificar aquellas áreas que requieren soporte para mantener la calidad. Es decir, que el objetivo de capacitación no está orientado propiamente a una cantidad de horas específicamente

D. Productos Educativos

Los programas a excepción de inglés y Cómputo, tienen una duración entre 15 y 20 horas y se dictan principalmente fuera del horario de oficina.

Los cursos que se desarrollan en la empresa están dirigidos a los diferentes niveles organizacionales de la empresa. Estos cursos son presenciales y abarcan: Gestión-Alumno.

Los cursos son dictados a grupos de 15 personas y básicamente no hay un nivel organizacional privilegiado, vale decir, todos los niveles reciben capacitación y entrenamiento.

La capacitación está dirigida exclusivamente a los trabajadores de la empresa y se dicta casi en exclusividad dentro de sus instalaciones. Los certificados que se entregan son de la institución que dicta el programa.

E. Capacitación interna

La empresa tiene un plan de capacitación anual orientado a mantener y mejorar la productividad obtenida en el proceso, así como el desarrollo de habilidades propias de las tareas o funciones encomendadas.

Este programa implica contratar empresas y/o expositores de aquellos temas inmersos dentro del plan. Estos programas son de carácter cerrado: es decir, son dictados exclusivamente para el personal de la empresa. Adicionalmente, en la región se programan curso y estos son evaluados, si cubren algún requerimiento de la empresa entonces se envía personal.

Las empresas que brindan la capacitación a la cervecería son:

Lima

- U. P. C, U. Pacífico, U. de Lima,
- Nueva Acrópolis *
- Senati *

Regional

- Unicro (Informática)
- Centro Británico (Inglés)

(*) Son instituciones con sede principal en Lima y sus servicios pueden ser cubiertos con especialistas de la zona o de la capital.

Adicionalmente las agremiaciones regionales cumplen un papel protagónico en la región. Así, la Cámara de Comercio, el Colegio de Ingenieros, de Contadores, Aduanas, Ministerio de Salud, dictan una serie de cursos con aceptación por parte de la institución. Refieren que estas instituciones presentan información actualizada y aplicada a la región.

Las instituciones tecnológicas de la zona no cuentan con tecnología acorde a los requerimientos de la empresa.

Las empresas de Lima cuentan con expositores más preparados y vienen de mercados más competitivos. En la región sólo cursos de Inglés y Computación son requeridos por la empresa.

No participan en la elaboración de las currículas. Sin embargo si participa directamente con las instituciones educativas de la región, en lo que respecta a la orientación del alumno (secundaria) a través de la videoteca Bakcus y en general no tienen participación directa con las instituciones educativas de la región.

F. Oferta Educativa de la Región

El personal que se contrata en el ramo técnico es prácticamente exclusivo del Senati de la región. El sistema educativo de esta institución así como su prestigio son aspectos que condicionan la preferencia.

Los demás institutos son tremendamente académicos e informales y dejan que desear mucho en lo que refiere a exigencia al alumno.

La empresa no tiene ninguna relación con el Ministerio de Educación. No se ha buscado un acercamiento por ninguna de las partes

G. Aspectos Económicos

La capacitación es financiada 100% por la empresa.

H. Resultados

La empresa considera muy importante la capacitación y cuentan con estándares de rendimiento que se supone tienen una incidencia directa en el rendimiento, aunque de esto último no hay un seguimiento específico

La empresa ha obtenido la norma ISO 9002, lo que certifica la calidad en la fabricación. Esta norma pide dentro de los requisitos una serie de afinamiento dentro del proceso los cuales son cubiertos a través de la capacitación.

I. Apoyo a Centros Educativos de la Región

La entrevistada considera que este aspecto debe ser considerado a nivel corporativo por lo que se excusa de dar una opinión personal. Sin embargo a título personal considera que sería adecuado que las empresas de la región formen un comité consultivo que apoyen a las instituciones en rediseñar las currículas y ajustar la exigencia académica del mismo.

1.25 Dorado Inn

Datos de la institución

Nombre:	Dorado Inn
Dirección:	Av Sol 954 (Cusco)
Teléfono:	(084)240993
Fax:	idem
E. Mail:	doratur@mail.telser.com.pe
Director Gerente:	Ilce de Ruiz Caro
Act. de la empresa:	Hotel
Número de trabajadores:	40 + 5 practicantes
Entrevistado:	Orieta Medrano
Cargo que ocupa:	asistente de la Gerencia General

A. Historia y Antecedentes

La empresa cuenta con una antigüedad de 20 años ubicada en la ciudad de Cusco. Está conformada por una cadena de 3 hoteles que supera en total el número de 100 trabajadores. Esta conformada por un directorio familiar

B. Infraestructura

No cuentan con un local para la capacitación y ésta se realiza en las instalaciones del hotel.

En cuanto a equipos cuentan con: Retro - proyector, VHS y TV.

Personal Docente

No cuentan con personal docente. Esta función la realiza la dueña del Hotel.

C. Productos Educativos

Los programas que siguen son aquellos que se presentan en la zona. Dictados mayormente por el Foptur y la Cámara de Comercio del Cusco.

D. Oferta Educativa de la Región

Considera que la s únicas instituciones son la Universidad y el IST Tupac Amaru. Años atrás se intentó realizar un convenio con el instituto pero quedo trunco debido a que el gerente residente que estuvo promoviendo dicho convenio se retiró de la empresa. Posteriormente no hubo mas acercamiento.

Los programas mayormente están dirigidos a aspectos puntuales de la linea hotelera. Sin embargo siendo el personal antiguo, eso ya es de conocimiento del personal.

E. Relación con el Ministerio de Educación

La empresa no tiene ninguna relación con el Ministerio de Educación.

F. Aspectos Económicos

La capacitación es financiada 100% por la empresa. En los últimos tres años han asistido solo a 2 cursos de capacitación y enviaron un total de tres personas.

1.25 Dorado Inn

Datos de la institución

Nombre: Dorado Inn
Dirección: Av Sol 954 (Cusco)
Teléfono: (084)240993
Fax: idem
E. Mail: doratur@mail.telser.com.pe
Director Gerente: Ilce de Ruiz Caro
Act. de la empresa: Hotel
Número de trabajadores: 40 + 5 practicantes
Entrevistado: Orieta Medrano
Cargo que ocupa: asistente de la Gerencia General

A. Historia y Antecedentes

La empresa cuenta con una antigüedad de 20 años ubicada en la ciudad de Cusco. Está conformada por una cadena de 3 hoteles que supera en total el número de 100 trabajadores. Esta conformada por un directorio familiar

B. Infraestructura

No cuentan con un local para la capacitación y ésta se realiza en las instalaciones del hotel.

En cuanto a equipos cuentan con: Retro - proyector, VHS y TV.

Personal Docente

No cuentan con personal docente. Esta función la realiza la dueña del Hotel.

C. Productos Educativos

Los programas que siguen son aquellos que se presentan en la zona. Dictados mayormente por el Foptur y la Cámara de Comercio del Cusco.

D. Oferta Educativa de la Región

Considera que la s únicas instituciones son la Universidad y el IST Tupac Amaru. Años atrás se intentó realizar un convenio con el instituto pero quedo trunco debido a que el gerente residente que estuvo promoviendo dicho convenio se retiró de la empresa. Posteriormente no hubo mas acercamiento.

Los programas mayormente están dirigidos a aspectos puntuales de la linea hotelera. Sin embargo siendo el personal antiguo, eso ya es de conocimiento del personal.

E. Relación con el Ministerio de Educación

La empresa no tiene ninguna relación con el Ministerio de Educación.

F. Aspectos Económicos

La capacitación es financiada 100% por la empresa. En los últimos tres años han asistido solo a 2 cursos de capacitación y enviaron un total de tres personas.

G. Resultados

La empresa no cuenta con antecedentes sistemáticos de capacitación ni controles que permitan identificar los beneficios de la misma en forma objetiva. Sin embargo, se considera que la capacitación no es un elemento estratégico para el desarrollo del personal. El aspecto de entrenamiento en la empresa así como la experiencia acumulada es lo mas importante.

H. Apoyo a Centros Educativos Estatales

La participación sería beneficiosa, ya que se podría dar mas realismo a la currícula. No pondrían tantos cursos de base y se orientaría a lo que realmente se requiere para llevar un hotel. Pondrían énfasis en dar mas confianza a los alumnos ya que esta inseguridad y falta de iniciativa se ve en los practicantes.

También ajustarían los perfiles de acuerdo a la especialidad que elige el alumno.

I. Otros

El personal que hace práctica en la empresa no tiene funciones que le permita atención al público. Después de cumplir su periodo de prácticas se retira de la empresa. La empresa no ha tomado ningún practicante, ni personal en los últimos 4 años.

1.26 Electro Ucayali

Datos de la institución

Nombre:	Electro Ucayali
Dirección:	Av. Circunvalación 300 – Yarinacocha (Pucallpa)
Teléfono:	(064)596265
Fax:	(064)596454
Gerente:	Ing. Juan Carlos Neyra Soria
Act. de la empresa:	Generación, Dist. y Com. de Energía Eléctrica
Número de trabajadores:	120
Entrevistado:	Lisia Cordero
Cargo que ocupa:	Jefe de RRHH

A. Historia y Antecedentes

La empresa cuenta con una antigüedad de 34 años, de los cuales 27 fueron como Electro - Centro y 4 con la razón social actual. Son empresa estatal con autonomía, y pronto van a ser privatizados

B. Infraestructura

Cuentan con un ambiente de capacitación con todo el soporte necesario. Retro - proyector, VHS y TV. Data display.

C. Personal Docente

Tienen un plan anual de capacitación de 35 000 Dólares anuales para los diversos niveles organizacionales Este plan no está contemplado por horas/trabajador sino por necesidades en determinadas áreas.

No cuentan con personal docente. Esta función la realizan los ingenieros y la oferta educativa que se presente a nivel regional y Lima.

D. Productos Educativos

La capacitación se dicta 40% interna y 60% externa y está dirigido a todos los niveles organizacionales.

Los programas están contemplados en el plan de capacitación; sin embargo, en caso que se presente algún curso fuera de programación y/o a iniciativa del trabajador la empresa lo asume.

Los programas promedio son de 15 horas.

Todo personal que entra a la empresa debe ser capacitado en las diversas tareas a realizar. La entrevistada considera que un proceso de inducción a jóvenes recién egresados debe durar por lo menos seis meses. Los egresados traen conocimientos básicos, no vienen preparados con una actitud proactiva hacia el trabajo ni el nivel de exigencia requerida.

E. Oferta Educativa de la Región

La oferta educativa no satisface los requerimiento del mercado empresarial.

La empresa trabaja con Tecsup por la calidad de sus cursos. De acuerdo a la programación anual se envía personal a Lima o se lleva al expositor a Pucallpa. Los demás programas son dictados por Colegios Profesionales y Cámara de Comercio. La educación debe ser global y las entidades de la zona no lo hacen. Los institutos de la zona no cumplen con las exigencias de la zona. Solo el Senati mantiene un nivel. Los institutos de la zona presentan serias deficiencias en la formación. No tienen sentido de la realidad empresarial. Tienen la currícula mal elaborada, las carreras que se programan no guardan relación con la demanda laboral. Los egresados tienen déficit en la formación ética y conductual para el trabajo, producto de la poca exigencia académica. La empresa cuenta con tecnología de punta y los institutos regionales no la tienen.

F. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen relación con el Ministerio de Educación. Reciben 30 personas anuales como practicantes. De este grupo aprox. 20 salen por falta de ética o comportamiento.

G. Aspectos Económicos

La capacitación es financiada 100%. Los cursos de Lima son mucho mas caros que los de la región pero no hay problema de pagarlo ya que están mas actualizados y son competitivos.

H. Resultados

La empresa esta generando procesos para controles de tiempos movimientos y errores que se reducen via capacitación.

Si bien la empresa no apunta a normas internacionales de calidad. Hay un estándar de Calidad en Energía que la empresa aplica.

I. Apoyo a Centros Educativos Estatales

La empresa estaría dispuesta a apoyar centros educativos a través de capacitación y revisión curricular de los mismos.

J. Otros

No conoce de experiencias en la zona relacionadas a acercamientos entre el sector productivo y el sector educativo.

1.27 Hostal Los Portales

Datos de la institución

Nombre:	Hostal Los Portales
Dirección:	Calle Matará 322
Teléfono:	(084)223500
Fax:	(084)222391
E. Mail:	portales@telser.com.pe
Director Gerente:	Jorge Orihuela Castro
Act. de la empresa:	Hostelería
Número de trabajadores:	20
Entrevistado:	Jorge Orihuela Castro
Cargo que ocupa:	Director Gerente

A. Historia y Antecedentes

El Hostal tiene 22 años de antigüedad. Estuvo alquilado durante 17 años y actualmente lo trabajan los propietarios. Ha sido premiado los años 95,96 y 97 como el mejor hostal de Cusco.

B. Infraestructura

No cuentan con aula ni equipo de capacitación. La capacitación se da en la empresa por el entrevistado y eventualmente por una empresa dedicada a la capacitación hotelera.

C. Personal Docente

No cuentan con personal docente. Esta función la realizan el entrevistado.

D. Productos Educativos

La empresa no cuenta con un plan de capacitación anual. El entrenamiento se realiza en las tardes a partir de las 2.00 pm. Porque los turistas y pasajeros en general se encuentran fuera del hotel. Estos cursos obedecen principalmente a aspectos específicos tales como limpieza de cuartos, recepción de pasajeros, etc.

E. Oferta educativa de la región

Los programas educativos en el campo del turismo dejan mucho que desear. Básicamente hay dos instituciones que presentan oferta educativa para el sector turismo. La universidad San Antonio Abad y el ISTEP. Tupac Amaru. El entrevistado refiere que la Universidad tiene profesionales con un poco mas de preparación que el instituto. Sin embargo este último cuenta con una currícula mas adecuada a la demanda laboral. Sin embargo los conocimientos respecto a estos temas son superficiales.

Los técnicos de Sencico y Senati tienen un buen nivel de preparación para la zona y son los que se colocan en el mercado hotelero.

En cuanto a centros de idiomas; tan importantes para el sector, los alumnos que traen mayor preparación son los que provienen de Instituto Peruano Norteamericano ICPNA y la Alianza Francesa.

Refiere también que los programas están dirigidos principalmente a un nivel formativo y que debería ponerse énfasis en aspectos complementarios tales como costos y gestión ya que los alumnos solo saben los aspectos que intervienen en el turismo pero adolecen de administración aplicada a ese campo.

No hay programa de nivel gerencial ni para mandos medios.

Otro aspecto importante es el relacionado a los docentes. Prácticamente los docentes del sector turismo en la región no trabajan en el campo. En ese sentido, informa que los profesores acaban sus estudios; luego son jefes de práctica y de ahí profesores por lo que tienen conocimientos atrasados y fuera del contexto real.

F. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen ninguna relación con el Ministerio de Educación

G. Aspectos Económicos

La capacitación es asumida por la empresa. Sin embargo la inversión en este punto es mínima ya que el 90% de la misma se realiza en la empresa, por los propios dueños.

H. Resultados

El entrevistado refiere que los resultados son evidentes, principalmente con el entrenamiento en campo.

I. Apoyo a Centros Educativos Estatales

En la actualidad no participan en ningún sentido. No apoyan ni han sido requeridos para tal efecto.

Si estaría interesado en participar en un organismo consultivo, revisar las currículas e inclusive actuar como expositor.

J. Otros

El entrevistado pertenece a la Cámara de Hotelera de Cusco y se está presentando a la Presidencia del mismo. Se le preguntó si en el caso de llegar a ser presidente de dicha agrupación podría propiciar un acercamiento con el sector educativo, la respuesta fue negativa, debido a que se tendría que esperar la iniciativa del Ministerio de Educación ya que de otra forma podría considerarse como una intromisión. Manifestó que nunca se han acercado de alguna institución ni a su empresa o a la Cámara para solicitar convenios, apoyo, ni revisión curricular.

Finalmente considera que la Cámara debe proponer una serie de programas de capacitación pagados tanto por el participante como por la empresa, siendo los propios empresarios los que dictarían esos cursos.

1.28 IPASA

Datos de la institución

Nombre:	Industria Peruana del Acero (IPASA)
Dirección:	Pque. Industrial Pueblo Nuevo Chíncha
Teléfono:	262912
Director Gerente:	Ernesto Moncloa Díez Canseco
Act. de la empresa:	Fab. De Autopartes y Muelles de Ballestal
Número de trabajadores:	87
Entrevistado:	Javier Lévano
Cargo que ocupa:	Administrador

A. Historia y Antecedentes

La empresa cuenta con una antigüedad de 47 años ubicada en la ciudad de Chíncha. Cuenta con la oficina comercial en la Ciudad de Lima y trabajan en 1 turno de producción. Eventualmente amplían a 2 los turnos. Es dirigida por un directorio familiar y la Gerencia General se encuentra en la Oficina de Lima.

B. Infraestructura

No cuentan con un local para la capacitación y ésta se realiza en las instalaciones del comedor.

En cuanto a equipos cuentan con: Retro - proyector, VHS y TV.

C. Personal Docente

No cuentan con personal docente. Esta función la realizan los ingenieros y el entrevistado.

D. Productos Educativos

A partir de este año la empresa cuenta con un plan de capacitación el cual se orienta a optimizar algunos aspectos del proceso susceptibles de mejora.

Los programas se dictan fuera de hora de trabajo. Estos no contemplan una cantidad específica de alumnos. Esto se realiza de acuerdo a los requerimientos.

El 80% de capacitación se realiza de manera externa y el resto dentro de la empresa.

E. Oferta Educativa de la Región

La oferta educativa no satisface los requerimientos del mercado empresarial debido a los factores siguientes:

- La creación de institutos y CEO son indiscriminados. Es decir se generan sin un conocimiento previo de la realidad. Algunas carreras se han masificado en el mercado
- La tecnología con la que trabajan estas empresas no se iguala a las máquinas que operan la mayoría de empresas de la región.
- Hay un alejamiento de la realidad del mercado, tanto en la currícula como en tecnología.

- La tendencia del mercado se orienta a reducir las empresas por lo que los institutos deben formar micro empresarios en los diversos campos.
- La política gubernamental no orienta a los IST y CEO a la realidad nacional.
- Las principales empresas del sector se han visto obligadas a reducir trabajadores por lo que cuando se presenta una plaza ellos son los que tienen prioridad.

Solo en la capacitación de Informatica puede ser cubierta en la zona.
Sus programas son llevados básicamente por el Senati y un IST. Regional para cómputo.
Adicionalmente, si se dicta algún curso de interés en la región envían participantes.

Relación con el Ministerio de Educación

No tienen ninguna relación con el Ministerio de Educación

Aspectos Económicos

La capacitación es financiada 100% por la empresa.

Resultados

La empresa no cuenta con antecedentes sistemáticos de capacitación ni controles que permitan identificar los beneficios de la misma en forma objetiva. Sin embargo, Están buscando obtener la certificación ISO lo que obliga a un plan ambicioso de capacitación. Asimismo, dado el avance tecnológico es imperativo capacitar a los trabajadores en la parte de producción así como en planeamiento costos, etc.

Apoyo a Centros Educativos Estatales

Ellos estarían dispuestos a participan en el apoyo al sector educativo y consideran que se podría orientar la gestión de estos, así como acercar mas sus currículas a la realidad empresarial.

Adicionalmente estarían dispuestos al dictado de programas reales

No hay ningún requerimiento de prácticas ni política sectorial que apunte a lograr este objetivo.

Otros

La empresa conjuntamente con Aceros Arequipa donaron planchas y varillas para levantar el local de Senati en Chincha.

La empresa ha reducido sustancialmente su personal de 300 a 87. Asimismo manifiestan que debe reducirse mas y esta decisión no se toma para evitar desemplear mas trabajadores.

1.29 Maple Gas Corporation

Datos de la institución

Nombre:	Maple Gas Corporation
Dirección:	Jr. Padre Almazabal N° 300 (Pucallpa)
Teléfono:	(064)571800
Fax:	(064)576404
Número de trabajadores:	250
Entrevistado:	José Luis Illescas Ayala
Cargo que ocupa:	Asistente Social / RRHH

A. Historia y Antecedentes

La empresa como tal tiene 5 años en funcionamiento. A partir del año 94 PetroPerú se convierte en Maple Gas que es una empresa norteamericana con un contrato de explotación por 20 años. Tienen también la explotación de pozos en Aguaitía.

B. Infraestructura

Cuenta con un ambiente (Comedor) que se utiliza para la capacitación. Este ambiente puede albergar hasta 100 personas.
Cuentan con: Retro - proyector, VHS y TV.

C. Personal Docente

No cuentan con personal docente. Esta función la realizan los ingenieros y la oferta educativa que se presente

D. Productos Educativos

La empresa no cuenta con un plan de capacitación anual. Están supeditados a la oferta educativa que se presente en la zona

Los programas no contemplan una cantidad específica de alumnos. Esto se realiza de acuerdo a los requerimientos.

Sus requerimientos en capacitación son muy selectivos (combustibles) y los trabajan mayormente con CARET que es una dependencia de Energía y Minas especializada en combustibles. Ellos tienen una programación anual con expositores nacionales y extranjeros. Así también, para los equipos que han adquirido, se llevó personal a E.U. y estos capacitaron al personal de Pucallpa.

Debido a la escasa oferta educativa de la región, se está apelando a programas no presenciales brindados por la universidad San Martín de Porres.

E. Oferta Educativa de la Región

La oferta educativa no satisface los requerimiento del mercado empresarial debido a los factores siguientes:

Han enviado gente a los programas que se dictan en la localidad sin lograr los resultados esperados y esto obliga enviar a Lima para reforzar los programas de capacitación.

El nivel del educando en la zona es muy bajo, esta constante se presenta hasta que se convierte en egresado.

No hay un nivel de exigencia académico adecuado. Los profesores no cumplen con horarios o temas estipulados.

No cuentan con tecnología adecuada para los requerimientos de Maple!

En cuanto a inglés e informática si pueden ser cubiertos por institutos regionales.

El único instituto en la zona que mantienen un buen nivel es el Senati.

La Cámara de Comercio también ofrece programas actualizados y el Colegio de Contadores en el área contable.

F. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen ninguna relación con el Ministerio de Educación.

G. Aspectos Económicos

La capacitación es financiada 100% por la empresa. Solo en el caso que sea requerida por esta. En caso de iniciativa por parte del trabajador, este asume los gastos.

H. Resultados

Los resultados en capacitación son óptimos aún cuando no hay un sistema de medición ni evaluación de los mismos. La capacitación seguida en los Estados Unidos y en campo es la que les rinde mayores beneficios.

I. Apoyo a Centros Educativos Estatales

En la actualidad no participan en ningún sentido. No apoyan ni han sido requeridos para tal efecto.

Estaría dispuesto apoyar siempre y cuando el escenario en el que se desarrolle dicho acercamiento este claramente definido. El acercamiento sería sin aporte económico por parte de la empresa. Finalmente el entrevistado sigue que la dirección de la empresa debería pronunciarse en este sentido.

J. Otros

La empresa tiene pensado a partir del próximo año generar un programa de prácticas laborales.

1.30 Hotel Savoy

Datos de la institución

Nombre:	Savoy Internacional
Dirección:	Av. Sol 954 (Cusco)
Teléfono:	(051)224322
Fax:	(084)224900
E. Mail:	Savoy Cusco@telser.com.pe
Director Gerente:	Federico Alarco
Act. de la empresa:	Hotelería
Número de trabajadores:	60
Entrevistado:	Leonardo Silva la Torre
Cargo que ocupa:	Gerente Residente

A. Historia y Antecedentes

El Hotel cuenta con una antigüedad de 40 años. 20 de los cuales estuvo ligado a la cadena internacional hotelera Savoy. En la actualidad, cuentan con 2 hoteles, ambos ubicados en la ciudad del Cusco. El Sr. Federico Alarco es el único propietario del hotel.

B. Infraestructura

El hotel no cuenta con un programa de capacitación. Esta la realiza el entrevistado, quien tiene una experiencia de 20 años en el ramo hotelero. Cuentan con TV. VHS y retroproyector.

C. Personal Docente

No hay personal docente fijo o con esa función asignada.

D. Productos Educativos

La capacitación se brinda fuera de horarios pico (mañanas) y se realiza mayormente en aspectos propios de la labor hotelera (alimentos y bebidas, House keeping, Etc) Estos programas se dictan en las propias instalaciones del hotel y se realiza directamente en el área de trabajo. Básicamente se considera como un entrenamiento dirigido a desarrollar habilidades en la tarea encomendada.

E. Oferta Educativa de la Región

La oferta educativa se circunscribe a la Universidad San Antonio Abad y el Instituto Tupac Amaru. El entrevistado considera también que el Instituto cuenta con una currícula mas completa que la universidad. Sin embargo, esta carece de profundidad debido a la falta de especialización de los expositores.

Manifiesta que el Senati ha presentado como proyecto la carrera de Administración hotelera y pronto se va dictar en el Cusco. Refiere que esta currícula ha sido hecha por él, por lo que esta mas cerca de la realidad empresarial. Considera que la gran diferencia de esa currícula con las otras (universidad, Tupac Amaru) es que fue diseñada por gente vinculada al sector hotelero. La oferta educativa del Cusco esta

conformada por personas que no trabajan en hoteles por lo que sus enseñanzas no están acordes a la realidad.

F. Relación con el Ministerio de Educación

Ninguna

G. Aspectos Económicos

La empresa asume los gastos de capacitación en el eventual caso que se envíe personal a capacitación externa. Esta es casi nula.

H. Resultados

Consideran que la capacitación es importante siempre y cuando se lleve a cabo por personas que trabajen en el campo. Esto prácticamente no se da con los centros de capacitación en Cusco. Solo eventualmente cuando vienen cursos de Lima se observa esta diferencia.

I. Apoyo a Centros Educativos Estatales

El apoyo principal que se puede brindar debe estar orientado a la plana docente de estas instituciones, ya que son ellos los que forman a los alumnos. Este apoyo debería ser dictado en los propios hoteles y no en aulas. Los profesores deberían acreditar experiencia o por lo menos recibir prácticas en el área que enseñan.

Otra forma en la que estaría dispuesto a apoyar sería revisando la currícula de las instituciones educativas de la región. Sin embargo cree que esto es muy difícil de lograr ya que en reiteradas oportunidades ha sugerido cambios sin éxito.

J. Otros

El hotel toma eventualmente practicantes. En el momento de la entrevista tenía dos señoritas de un Instituto de Francia.

En el caso del Cusco consideraba que mas importante es gente con experiencia que con estudios.

1.31 Textil del Sur

Datos de la institución

Nombre:	Textil del Sur
Dirección:	Pque. Industrial Pueblo Nuevo S/N Chincha
Teléfono:	262220
Fax:	Idem
E. Mail:	texsur@lima.business
Gerente:	Walter Newton
Act. de la empresa:	Fábrica Textil
Número de trabajadores:	280
Entrevistado:	Magaly Torres
Cargo que ocupa:	Asistente de Gerencia

A. Historia y Antecedentes

La empresa cuenta con una antigüedad de 19 años ubicada en la ciudad de Chincha. Cuenta con la oficina comercial en la Ciudad de Lima y trabajan en 1 turnos de producción. Ocasionalmente amplían a 2 los turnos de producción. Es dirigida por un directorio y la Gerencia General que funciona en Chincha.

B. Infraestructura

No cuentan con un local para la capacitación y no realizan capacitación sistematizada o en la empresa. No cuentan con equipos de soporte para dictado de cursos

C. Personal Docente

No cuentan con personal docente.

D. Productos Educativos

No realizan cursos o programas de capacitación, solo eventualmente cuando se presenta algún programa en la zona envían a participantes.

E. Oferta Educativa de la Región

No están conscientes de la realidad educativa de la región, debido a que no toman personal nuevo, no dan prácticas y quien ingresa a la empresa debe tener experiencia en el ramo. Este último factor es el preponderante para la contratación de personal.

F. Relación con el Ministerio de Educación

La empresa no tiene ninguna relación con el Ministerio de Educación.

G. Aspectos Económicos

Aún cuando no hay un programa de capacitación, si algún trabajador requiere o se consigue un programa, la empresa asume el total del costo.

H. Resultados

La empresa no cuenta con antecedentes sistemáticos de capacitación ni controles que permitan identificar los beneficios de la misma en forma objetiva. Los resultados se orientan a la experiencia de cada trabajador en el puesto.

I. Apoyo a Centros Educativos Estatales

En principio estarían dispuestos con un apoyo revisando la currícula. Sin embargo consideran que no podrían comprometerse mas debido a la poca disponibilidad de tiempo con el que cuentan.

1.32 Club Hotel del Cusco

Datos de la empresa y del entrevistado

Nombre:	Club Hotel
Dirección:	Av. Tomasa Tito Condemayta Cdra. 19 Wanchaq (Cusco)
Teléfono:	(084) 241109
Fax:	(084) 223320
E. Mail :	htclub@teleser.com.pe
Director Gerente:	Joaquín Vargas Pacheco
Act. de la empresa:	Hotel
Número de trabajadores:	30

A. Historia y Antecedentes

El Club Hotel funciona con tal denominación desde el año 1994. Antes fue el Hotel de Turistas de Entur - Perú. Fue comprado por la familia y desde entonces se encargan del hotel.

B. Infraestructura

El hotel no cuenta con ambiente para la capacitación. Eventualmente se usa el comedor en hora fuera de atención a pasajeros. Cuentan con equipo TV, Retroproyector, VHS Data display.

No cuentan con un plan de capacitación.

C. Personal Docente

No cuentan con personal docente. Las personas que destacan en la función le enseñan a los demás.

D. Productos Educativos

No toman programas de capacitación. Sólo se da entrenamiento en las diversas tareas propias del hotel. Estos cursos son presenciales y eminentemente prácticos.

E. Oferta Educativa de la Región

Es muy superficial conocen muy poco de todo y no se especializan en nada. El pasajero se ha vuelto mas exigente y eso requiere por parte del trabajador, especialidad en alguna área del hotel.

Los servicios hoteleros son muy sensibles a la percepción del pasajero. Aspectos como la comida, el arreglo de la habitación, marcan la diferencia en el servicio. En ese sentido, las instituciones deberían especializar a sus alumnos, pero los profesores que enseñan en estas instituciones no conocen la realidad hotelera.

En el caso técnico el Senati si ofrece personal de calidad en el rubro de mantenimiento.

Hay una empresa "Centro de Estudios Hoteleros Cusco" que capacita al personal en Buffetes y otros aspectos referidos al sector. Eventualmente utiliza los servicios para que capacite a su personal o los sub contrata para eventos.

El aspecto que mas adolece la educación superior es la falta de práctica en hoteles.

F. Relación con el Ministerio de Educación

Ninguna

G. Aspectos Económicos

Los programas son mayoritariamente hechos internamente con su personal. Eventualmente, cuando recurre a servicios externos, el hotel asume los costos.

H. Resultados

La capacitación bajo la modalidad de entrenamiento es la que mas satisfacciones da. No cuentan con un programa que permita identificar los aspectos que se han mejorado con la capacitación.

I. Apoyo a Centros Educativos Estatales

Considera que se debe crear un mecanismo de acercamiento entre ambos sectores. Sin embargo en su caso sería imposible el apoyo directo ya que su tiempo está totalmente ocupado por el trabajo.

Eventualmente podría sugerir cambios en el aspecto curricular, lo que sería todo el aporte que podría brindar.

J. Otros

El personal viene con serias deficiencias en el manejo informático y en iniciativa. Tal es así; que en la recepción tiene una egresada del programa de economía de la universidad y le resulta mas eficiente porque puede manejar la base de datos del hotel.

Anexo 2. Centros Educativos

A. Privados

2.1 Instituto del Sur

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	Instituto del Sur
Dirección:	Av. Salaverry 301, Vallecito, Arequipa
Telef, Fax:	(51-54)242255,
E-mail:	box@isur.edu.pe
Director:	Alonso Quintanilla
Entrevistada:	Araceli Menéndez; Jorge Matuc (CERVESUR)

A. Historia y antecedentes

El Instituto fue creado por los empresarios de la empresa CERVESUR que donaron el local donde funcionaba su antigua cervecería, en el año 1988.

La entidad promotora es el Centro de Investigación y Tecnología para el Desarrollo y las Ciencias Sociales, que es una Asociación Civil sin fines de lucro. Esta misma institución es promotora de la Universidad San Pablo de Arequipa formada hace dos años, y es propietaria de varios colegios en Lima y otras ciudades, así como imprentas y actividades conexas con la educación.

Su régimen legal es el de Instituto Superior Tecnológico privado. La organización de la institución tiene a la Entidad Promotora como organismo máximo, del cual depende la Dirección General como instancia ejecutiva máxima; y luego, a nivel operativo vienen las Direcciones de: Administración, Académica, Marketing y de Extensión profesional. Durante varios años funcionó un Comité Consultivo conformado por los promotores iniciales y otros empresarios privados arequipeños.

B. Infraestructura, -

El local es un edificio de tres pisos, de cierta antigüedad, ubicado en el centro de Arequipa; que anteriormente eran las oficinas y planta de CERVESUR. El Instituto tiene 20 aulas y sus oficinas administrativas en dos pisos del edificio; el tercer piso esta ocupado por la nueva Universidad San Pablo.

Tiene una biblioteca completa, tres laboratorios de cómputo, Televisores, VHSs, y demás equipos modernos, en cantidades suficientes para las labores educativas.

C. Personal docente

El total de profesores que enseñan en el Instituto son 70. Al inicio de cada semestre realizan una actividad de capacitación educativa; se le llama la semana de actualización educativa.

El 50% de los profesores son ejecutivos, profesionales y empresarios en ejercicio, de empresas privadas líderes en el mercado arequipeño. El otro 50% son profesores de carrera trabajando a tiempo completo en el Instituto.

Los profesionales de la firma CERVESUR tienen el compromiso de enseñar en el Instituto; esto es parte de su trabajo. A la empresa le interesa este contacto con la educación pues los obliga a mantenerse al día en sus conocimientos y los entrena en el trato con personas.

La carga por profesor es de 35 a 40 alumnos.

El régimen laboral es de contratos renovables cada seis meses. Las categorías que tienen los profesores son: principal, asociado y auxiliar.

Los profesores son sometidos a una evaluación permanente de parte de los alumnos; si esta es reiteradamente negativa no se le renueva el contrato al profesor. Mas del 50% de los profesores están desde la fundación (10 años) por lo que se les considera de probada capacidad.

D. Servicios educativos

I. La oferta principal del Instituto son cuatro carreras técnicas de tres años (seis semestres):

- a) Administración bancaria y financiera
- b) Marketing empresarial
- c) Computación e informática
- d) Administración y sistemas

II. Además tienen un Programa de Secretariado Gerencial de un año (cuatro ciclos)

III. Programas de Especialización y Desarrollo (PED) para profesionales y ejecutivos en actividad, que duran por lo general 9 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.

IV. Otros, como: 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

V. También diseñan cursos ad-hoc a pedido de las empresas, a la medida de sus necesidades.

El 70% de los ingresos viene de las 4 carreras técnicas.

La metodología de enseñanza tiene los siguientes componentes:

- (i) Clases teórico-prácticas, con conferencias y seminarios,
- (ii) Una semana técnica, con profesores y ejecutivos externos que dan conferencias sobre la actualidad empresarial, económica y social,
- (iii) A partir del segundo año deben realizar prácticas profesionales que el Instituto consigue a los alumnos,
- (iv) Antes del tercer año deben realizar prácticas sociales en pequeñas y micro empresas de la localidad.

E. Alumnos

El número total de alumnos es de 500 regulares en las carreras técnicas y 500 en los cursos de extensión.

Los niveles socioeconómicos de los alumnos son diversos pues tienen un sistema de 11 escalas de pensiones, que es asignada mediante una evaluación de los ingresos familiares. Hay una predominancia de niveles socioeconómicos B y C, y algo de A.

Las pensiones mensuales varían entre 280 a 480 soles.

El proceso de selección es mediante examen de admisión que se realiza dos veces por año (en marzo y agosto). Las pruebas son de aptitud académica, psicotécnico y una entrevista personal. Se presentan más de 350 postulantes en cada ciclo e ingresan unos 160 en promedio. Si hay mucha demanda se abren dos aulas en una carrera; por lo que la capacidad máxima por ciclo es de 240.

F. Relación con las empresas

Tienen muy buenas relaciones con las empresas privadas grandes de la región, pero no tienen convenios formales con ellas.

Desde su inicio, cuando el Instituto fue formado por empresarios de CERVESUR, esta empresa utilizó su liderazgo y reconocimiento empresarial para incorporar a otros empresarios privados a un Comité Consultivo que funcionó hasta hace muy poco.

Se considera que actualmente la principal vinculación con las empresas la dan sus profesores, puesto que muchos de ellos son también ejecutivos y profesionales de las mismas.

Las prácticas profesionales las consigue principalmente el Instituto (dato importante pues en otros centros son los alumnos los que realizan esta actividad). El Instituto envía aproximadamente 150 cartas a las empresas locales, y la mayoría de ellas (80%) responde favorablemente; cada una absorbe entre uno y cuatro alumnos.

La forma en que las necesidades de las empresas se transmiten al Instituto es principalmente a través de los profesores que son ejecutivos y profesionales de las empresas, también lo hacen a través de los directores del Instituto que están en permanente contacto con el mundo empresarial. El Instituto está asociado a la Cámara de Comercio de Arequipa en la que entran en contacto con las principales empresas de la región.

Otra actividad de vinculación con el sector privado, esta vez con pequeñas y micro empresas son los cursos que el Instituto dicta para el CESEM-Arequipa, que es un Centro de Servicios Empresariales de PROMPEX y CONFECAMARAS con financiamiento del BID. Se dictan los mismos cursos de extensión a las PYME, con subsidio del CESEM, cuyo ejecutor en Arequipa es la Cámara de Comercio.

G. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen mayor relación con el MED, en lo que respecta a los contenidos y orientación de los cursos que dicta el Instituto.

Tienen un contrato con el MED para realizar capacitación docente en el Plan CAD; en este caso el MED les da la currícula de los cursos a dictar.

H. Aspectos económicos

Todas las carreras y los cursos se cobran a una tarifa por encima de sus costos, lo que permite autosostener al Instituto.

Las pensiones mensuales para las carreras técnicas fluctúan entre 280 y 480 soles.

El Instituto tiene una escala de pensiones de 11 niveles en los que ubican a los alumnos según la situación económica de sus familias. El Departamento de Servicios Estudiantiles realiza la labor de clasificación estas 11 categorías, a través de un equipo de asistentes sociales.

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

Durante los primeros dos años del Instituto ellos vivían de las donaciones de las empresas privadas promotoras, principalmente de CERVESUR; en esa época las empresas podían exonerarse de impuestos a través de las donaciones. Sin embargo, cuando se cambia la ley que exoneraba las exoneraciones para las donaciones en educación, las empresas dejan de hacerlas. Esto planteó como necesidad el autosostenimiento del Instituto.

I. Resultados

El 85% de sus egresados consigue trabajo; el 15% restante sigue estudios superiores en el país o en el extranjero, incluyendo en su propia universidad San Pablo. Sostienen que nadie se queda sin trabajo.

Durante los primeros años ellos mandaban cartas a las empresas para que sus alumnos sean contratados por ellas; sin embargo en la actualidad ya no tienen que hacer esto, pues son las propias empresas las que mandan cartas solicitando a sus egresados, de manera que hay luego de colocar el 85% de sus egresados queda una demanda insatisfecha.

Es el Departamento de Servicios Estudiantiles el que se encarga de colocar a sus egresados.

J. Otros

Ellos tienen muy poca vinculación con otros Institutos de Arequipa, ya sean públicos o privados.

Apresiasiiones

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

El hecho que esta ubicado en la ciudad de Arequipa le da un especial valor puesto que se trata de una experiencia descentralizada, probando que esta vinculación no es exclusiva de Lima.

La iniciativa y el liderazgo inicial ejercido por la empresa CERVESUR, una de las principales empresas del país y con una 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, para definir una imagen empresarial. (Se podría repetir este proceso si una empresa líder, como la Southern o el Banco de Crédito, formaran un Instituto propio? Probablemente que 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 exitosamente.

El conjunto de empresas de Arequipa tiene una alta apreciación del Centro (una parte es realidad y otra parte es imagen lograda), de manera que están dispuestos en brindar prácticas para sus alumnos y cuando salen como egresados, están interesados en sus servicios.

Los profesores, cuyo 50% son 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 que todos los IST deben integrar profesionales en actividad dentro de su plantel de profesores? Probablemente que sí).

La demanda por los servicios del Instituto y su autosostenimiento han estado entre las principales consideraciones para crear una Universidad, la U. de San Pablo, la que mantiene la misma demanda. Este camino es el mismo que han realizado anteriormente: San Ignacio de Loyola, CIBERTEC y SISA, entre otros.

2.2 Instituto Peruano de Administración de Empresas - IPAE

Datos de la Institución:

Nombre:	IPAE – Instituto Peruano de Administración de Empresas
Dirección:	Av. La Marina Cdra. 16 s/n Pueblo Libre (sede central).
Teléfono/fax:	5663204 / 5663246
Director:	Henry Harman – Gerente General
Entrevistada:	Lesly Velasquez
Cargo en la Institución:	Jefa de la Bolsa de Trabajo IPAE

Historia y antecedentes

IPAE surge por iniciativa de un grupo de empresarios que quería formar una *escuela de negocios* (nombre original de IPAE) en la que la oferta de programas de estudios y currículas fuesen definidos con participación de los empresarios y de acuerdo con las necesidades de las empresas. La institución se fundó hace 40 años, y las primeras empresas socias participaron en la construcción del local central (Av. La Marina) con un sistema de auspicio de una empresa por aula.

En su estructura organizacional, las empresas socias conforman un directorio que tiene un período de función de 2 años y se va renovando por tercios. El directorio se encarga del diseño de las políticas a seguir dentro de la institución en los diversos productos educativos y en la administración propiamente dicha.

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

Infraestructura

IPAE tiene una 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. La población estudiantil en Lima bordea los 2,800 estudiantes (sólo en lo que respecta a la escuela de formación profesional). En provincias la población estudiantil es en promedio de 350 estudiantes por sede, también para el caso de la escuela. Con los otros productos educativos como los Programas de Desarrollo Empresarial, la cifra se incrementa en un 40% aproximadamente.

IPAE cuenta con una infraestructura moderna en sus distintas sedes, que cuenta con aulas con equipos audiovisuales, auditorio, biblioteca especializada, sala de cómputo y acceso a INTERNET.

Servicios educativos

El más importante servicio educativo es la Escuela de Empresarios, que es la razón de ser de la institución. La escuela 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 en importancia son los Programas de Desarrollo Empresarial, que ofrecen cursos de actualización o especialización en un área ocupacional específica (marketing, finanzas, personal, etc.). Los PDE se dirigen a un segmento de gente que ya se encuentra trabajando, ya sea como empresario o dependiente, y que requiere reforzar algunas capacidades específicas. La duración de un curso PDE puede ir 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 pero se orientan al mismo público. Abordan temáticas diversas, su metodología es 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, la que puede desarrollarse en los locales de IPAE, en planta o dual. La demanda por este tipo de oferta tiende a crecer, básicamente a partir del sector público en salud.

En lo que respecta a la Escuela de Empresarios funciona un sistema de certificación progresiva, el estudiante va adquiriendo 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. Siguiendo con la escuela, las prácticas empresariales son obligatorias, y se las lleva a cabo en las empresas socias, aunque hay libertad para que el alumno elija su propio lugar de práctica si fuese el caso.

Por último, no existe proceso de selección para el ingreso a cualquiera de los productos educativos de IPAE.

Alumnos

El número de alumnos por área educativa varía:

La Escuela de Empresarios tiene 4,000 alumnos a nivel nacional aproximadamente.

Los otros productos educativos en conjunto (PDE, Seminarios y Capacitación "in house") cuentan con un aproximado de 1,400 participantes a nivel nacional.

Las edades promedio de los participantes se encuentran dentro del rango de los 18 a 24 años para la Escuela de Empresarios (similar a los promedios universitarios); y 27 a 32 años para PDE, constituido por grupos de empresarios o trabajadores en ejercicio. Para ambos casos la composición por nivel socio-económico es la misma: B y C.

Relación con las empresas

IPAE está dirigido por un Directorio elegido entre los empresarios socios. Este Directorio se divide en distintos comités que toman las decisiones más importantes dentro de las distintas áreas funcionales de la institución, comité económico-financiero, de gestión, de educación, etc. En lo que respecta al comité de educación, éste 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 técnicos educativos están a cargo de funcionarios especialistas.

La mayoría de los socios tienen por característica común su posición de liderazgo: IBM, Graña y Montero, Wong en el mundo de la empresa; L. Trathemberg en el mundo de la educación, etc.

Otro canal de relación con la empresa es el proyecto, en desarrollo, de la asociación de egresados. Con este proyecto se 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 600 soles por mensualidad. En los PDE y los otros servicios educativos los costos por participante 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 entregado medias becas en los PDE, a partir de criterios académicos (mejores puntajes) pero no sociales. Tampoco existen escalas de pago, ni mecanismos de subsidio alguno. Los costos por estudio son universales.

Los gastos corrientes de la institución como sueldos de profesores, funcionarios, empleados, mantenimiento y logística, provienen de lo recaudado por los distintos productos educativos. IPAE no cuenta con ningún ingreso adicional (subsidios, cooperación internacional, donaciones, etc.), a excepción de los aportes de los socios (trimestrales y que varían de acuerdo al tamaño de la empresa) que no llegan al 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 es del 30% (30 de cada 100 ingresantes), que siendo relativamente alta, se encuentra por debajo del promedio de deserción en institutos superiores.

En términos de eficiencia externa (capacidad de colocación de egresados) los egresados de la Escuela de Empresarios tienen una excelente aceptación en puestos de mando medio. Se colocan generalmente como asistentes administrativos. Hay un porcentaje significativo (20 a 25%) que no llenan 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 se 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.

La Bolsa de Trabajo. Es un proyecto que tiene año y medio de vigencia, y que se la 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. Luego, se crea un banco de datos para colocar personal requerido por las empresas socias, que no correspondan al ámbito de la administración (secretarías, asistentes contables, enfermeras, técnicos mecánicos, dibujantes técnicos, e inclusive personal para puestos ejecutivos). Posteriormente se incorporan como beneficiarios de la bolsa a empresas no socias.

En la actualidad se viene trabajando un proyecto para asociar a las distintas bolsas IPAE, SENATI, PUC, etc. que permita atender una demanda mucho más amplia y diversa.

La bolsa ha constituido un eficaz mecanismo de evaluación de las ocupaciones o profesiones más solicitadas, los sectores que más solicitan trabajadores, las características del trabajo, etc. En ese sentido, también es un importante mecanismo de seguimiento y retroalimentación.

Otros temas

Se mencionaron como otras experiencias educativas exitosas al SENATI y a la Universidad de Lima.

2.3 Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI

Datos de la Institución

Nombre:	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI)
Dirección:	Av. Panamericana Norte Km. 15,200 – Los Olivos
Telef,	533-4496 a.172, 533-4479 / 533-4502
Telefax:	533-4506
E-mail:	culquic@senati.edu.pe
Director Nacional:	Ing. Guillermo Salas Donohue
Entrevistado:	Ing. Carlos Culquichicón Jefe del Centro de Formación Profesional de Administradores Industriales

A. Historia y antecedentes

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) fue creado por la Sociedad Nacional de Industrias hace 37 años, en 1962. Esta iniciativa fue impulsada por los empresarios industriales con el propósito de tener una institución educativa que brinde las cualificaciones 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.

Su personería jurídica es la de 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; cuentan con más de 2,000 empresas aportantes. En su Consejo Nacional participan representantes del Estado pero es una entidad de naturaleza y gestión privada.

La organización de la institución se estructura de la siguiente forma:

1. Consejo Nacional
2. Dirección Nacional
3. Direcciones Zonales (14)
4. Centros de Formación Profesional (40) (ver detalle en anexo)

El Consejo Nacional está conformado por un representante de la SNI, un representante de APEMIPE, un representante de los Egresados de SENATI, uno del Minist. Educación, uno del Minist. de Trabajo y dos representantes del Minist. de Industrias.

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, el SENATI ha sido considerado como uno de los "Veinte Programas más Exitosos de Capacitación Laboral en el Mundo" en un estudio realizado por USAID.

B. Infraestructura, -

La sede central en Lima tiene una extensión mayor a 8 manzanas y cuenta con una moderna y muy completa infraestructura así como con equipamiento técnico y de soporte de alta tecnología. Cuenta con oficinas administrativas, talleres, aulas, servicios y una

biblioteca técnica especializada. Además los estudiantes tienen acceso a INTERNET y cuentan con los servicios de la bolsa de trabajo y de la bolsa de prácticas.

Las aulas cuentan con televisores, VHSs, y demás equipos modernos, en cantidades suficientes para sus objetivos educativos.

SENATI atendió durante el año 1998, a nivel nacional, a 145,000 estudiantes a través de sus 40 Centros de Formación Profesional.

C. Personal docente

Cuentan con un total de 1,200 profesores a nivel nacional. Todos ellos son profesionales titulados, calificados, certificados y con experiencia en la especialidad. Tienen un régimen de contratación privado: contratos estables y contratos temporales a plazo fijo, según la naturaleza del servicio.

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

Los docentes emplean el 80% del tiempo en los procesos de aprendizaje y el 20% restante lo dedican a la investigación y otros.

Los docentes son sometidos a evaluación continua de parte de los alumnos; adicionalmente pasan por una evaluación técnica pedagógica anual y además reciben dos veces al semestre la supervisión en forma de auditoría de proceso de calidad.

A través del ISFPI (Instituto de Formación y Perfeccionamiento de Instructores) se realiza la tarea de actualización de los docentes. También se les otorga becas al extranjero mediante convenio con fundaciones internacionales.

D. Productos educativos (cursos, seminarios, charlas)

Ofrecen cursos formativos, de actualización, de perfeccionamiento y modulares de actualización. En función de los diferentes requerimientos que presenta la estructura ocupacional de la actividad productiva, el SENATI ha establecido programas de formación y de capacitación para los siguientes niveles ocupacionales:

a) 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 tec. operativos
 - Capacitación a trabajadores PYME

b) 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 tec. de nivel medio
- Capacitación a trabajadores PYME

c) Nivel Técnico Superior

Programas de Formación Profesional:

- Formación de técnicos en ingeniería
- Programas de Capacitación:
 - Capacitación práctica para ingenieros
- d) **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

SENATI, con el apoyo del gobierno de Holanda 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 de forma modular, con cursos eminentemente prácticos y de corta duración, en horarios flexibles ofreciendo innovaciones tecnológicas que incorporan la necesaria interacción entre el instructor y los participantes y el uso oportuno de multimedios.

La metodología de enseñanza-aprendizaje más caracterizada del SENATI es el "aprender haciendo" y en condiciones reales de producción. La formación en ocupaciones técnicas operativas se realiza mayormente con el "Sistema Dual SENATI-Empresa", que se caracteriza por alternar actividades en Centros de Formación con aprendizaje práctico dentro de la empresa; son cerca de 8,000 las empresas que a nivel nacional, participan en el Aprendizaje Dual conducido por SENATI.

Características del Aprendizaje Dual

Tiene como objetivo 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. Se desarrolla alternando 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 hrs. Sólo son admitidos los postulantes que alcanzan nota aprobatoria en esta fase.

Comprende dos etapas de formación: Formación básica (en los centros de formación durante 659 hrs. Como mínimo) y Formación específica (se realiza dentro de la empresa, alternando 4 días de asistencia a la empresa y 1 día a la semana al centro de formación).

Periódicamente 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 30 ocupaciones de nivel técnico operativo (ver anexo)

E. Alumnos

El número total de alumnos a nivel nacional en 1998 fue de 145,000.

Los niveles socioeconómicos de los estudiantes son C y D principalmente. Pero actualmente 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 duración muy corta (20 horas o menos).

Más del 70% de los ingresantes concluyen sus estudios y egresan.

F. Relación con las empresas

Tienen relaciones permanentes e intensas con las empresas manufactureras

Tan solo en el Aprendizaje Dual conducido por SENATI participan a nivel nacional cerca de 8,000 empresas.

Cuentan con Comités Consultivos, los mismos que están constituidos por empresarios de la especialidad respectiva quienes se reúnen periódicamente para supervisar y mejorar el programa. También hay reuniones con gremios y empresas para mejorar los programas y sus contenidos.

Los profesores juegan un papel de tutores y de contacto entre el alumno y la empresa. Asimismo, supervisan sus prácticas en las empresas.

Además del contacto continuo con las empresas mediante convenios, servicios y cursos a la medida, existe una Gerencia Técnica que se hace cargo de la actualización tecnológica y educativa en función a las tendencias modernas.

Tal como se explicó anteriormente, el 70% de la formación que se ofrece a los estudiantes es de carácter práctico y el 30% es teórica.

Adicionalmente, además 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. Por lo que el contacto con las empresas es sumamente estrecho.

G. Relación con el Ministerio de Educación

Conforme lo indicado, el Ministerio de Educación tiene una presencia permanente en el seno de la instancia de mayor nivel del SENATI que es el Consejo Nacional, mediante la presencia de un representante como miembro de número.

H. Aspectos económicos

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

No reciben 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 ingresos por los servicios y programas específicos que realizan para las empresas.

La asociación civil SENATI contrata y paga a los docentes y los activos son de propiedad de la misma.

SENATI se autosostiene íntegramente con base en sus ingresos. Los aportes que recibe de las donaciones y cooperación técnica internacional son exclusivamente para mejoras o inversiones.

Desde sus orígenes cuenta con el apoyo de la cooperación de países desarrollados y de organismos internacionales materializados a través de proyectos que principalmente implican: dotación de equipos, transferencia tecnológica y becas para el personal docente nacional. Dentro de estas entidades cooperantes se encuentran países de Europa, Canadá, Japón, OIT, JUNAC, PNUD, CINTERFOR, BID, OIM, UNION EUROPEA. Se incluye también a los Fondos de Contravalor y diversas Fundaciones internacionales.

I. Resultados

El 80% de sus egresados obtiene trabajo; el resto sigue otros estudios u otras actividades.

La demanda de postulantes al SENATI para sus programas de formación ocupacional se ha incrementado progresivamente, tanto a nivel Lima como a nivel de todas sus Zonales. La actividad de la Bolsa de Trabajo es importante conforme se aprecia en el anexo. No existe una Asociación de Egresados del SENATI, pero periódicamente se convoca a reuniones de los egresados.

J. Otros

Considera que las experiencias de Don Bosco (Salesianos en Arequipa y Cuzco), IST "José Pardo" y Jesús Obrero son relevantes.

Apreciaciones

Por su magnitud, alcance y visión, SENATI es sin duda una institución cuyo aporte es trascendental en los aspectos que motivan el 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 las experiencias que presenta.

2.4 TECSUP

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	TECSUP
Dirección:	Av. Rodolfo Beeck 2221, Santa Anita, Lima 43
Telef:	354-0598, 354-0617 Fax: 354-0618
E-mail:	mriviera@tecsup.edu.pe
Director:	Mario Rivera
Presidente:	Juan Inchaústegui
Entrevistado:	Mario Rivera

A. Historia y antecedentes

TECSUP fue concebido a fines de 1980 cuando se presentó un proyecto al Gobierno del Estado de Baden-Wuttemberg en Alemania. En 1982 un grupo de empresarios liderados por el Ing. Luis Hochschild y el Sr. Rodolfo Beeck, crearon TECSUP como una

asociación privada sin fines de lucro. El local de Lima inició sus actividades en 1984. En 1993 empezó a funcionar el local de Arequipa.

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

Para iniciar el instituto convocó a empresarios amigos y los invitó a participar en la Asociación Promotora, que luego creó un Consejo Directivo, que rota por tercios cada tres años (igual que IPAE).

B. Infraestructura -

Tiene dos locales, uno en Lima con 80,000 metros cuadrados, con un área construida de 14,306 metros; y otro en Arequipa en un terreno de 40,000 metros cuadrados y un área construida de aproximadamente 5,000 metros.

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

C. Personal docente

Hay 155 profesores en TECSUP Lima y 35 en Arequipa; de los cuales 128 son a tiempo completo. Son profesionales de la educación y se dedican a esta actividad principalmente, por lo que su contacto o trabajo en las empresas es muy limitado.

El sistema remunerativo consiste en una sueldo base y incrementos por horas dictadas; en algunos casos pagan a los profesores por alumnos matriculado (para cursos cortos de extensión).

La capacitación de los profesores es permanente y se da en diversos niveles: (i) en tecnologías educativas, (ii) a través de la asistencia a congresos y conferencias, así como viajes de perfeccionamiento, (iii) participación en pasantías en diferentes empresas, y (iv) trayendo expertos y profesores de afuera para que transmitan sus conocimientos y experiencia.

D. Servicios educativos

Su oferta principal es el Programa de formación regular que consiste en la formación de tecnólogos, que tiene las siguientes especialidades:

- a) Operaciones químicas
- b) Mantenimiento de maquinaria pesada
- c) Mantenimiento de maquinaria de planta
- d) Electrotecnia industrial
- e) Electrónica industrial
- f) Electrónica de sistemas computarizados

La formación en estas carreras se realiza en tres años, con un total de 4,000 horas de clase: 50% en el aula y 50% en los talleres y laboratorios. Adicionalmente se realizan 500 horas de prácticas pre-profesionales en las empresas.

Dentro del Programa de capacitación continua se ofrecen cursos cortos regulares, integrales, especiales a solicitud, talleres, seminarios, simposia, educación a distancia y diplomados.

E. Alumnos

En Lima tienen aproximadamente 1,100 alumnos y en Arequipa 400.

El perfil social del estudiante es clase media o clase media baja; el 54% tiene ingresos familiares promedio inferiores a \$500 mensuales, el 38% se encuentra entre \$500 y \$1,000 mensuales, y sólo el 8% tiene ingresos superiores a \$1,000.

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

Tienen un sistema de crédito para los alumnos que no pueden pagar sus estudios, con una cartera vigente de 2 millones de dólares (sistema que empezó con un crédito del BID por 400,000 dólares). Los créditos tienen un período de seis años. El 30% de sus alumnos acceden a este sistema. Hay una demanda insatisfecha, pero que no pueden cubrir por falta de fondos prestables.

F. Relación con las empresas

TECSUP es la institución educativa que mejores relaciones tiene con las empresas en el país. Estas participan en ocho formas o niveles diferentes:

1. **Financiamiento:** 175 empresas peruanas han contribuido en el financiamiento de la institución; algunas de las cuales lo siguen haciendo.
2. **Directorio:** la instancia máxima de la institución en la que participan 9 empresarios de reconocida trayectoria (a los que se suma el presidente y el director ejecutivo). Los directores ejercen el cargo por tres años que se renueva cada año, por tercios (similar el caso de IPAE).
3. **Comités Técnicos especializados:** que se organizan por cada departamento académico, y en los que 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; es decir, las más importantes empresas del rubro. En estos comités participa el jefe del departamento y dos profesores además de los empresarios; se reúnen dos o tres veces al año, y tratan los siguientes aspectos: cursos, contenidos, expertos, eventos, tecnologías nuevas, sueldos.
4. **Prácticas pre-profesionales:** las empresas del directorio, de los comités técnicos y otras con las que el instituto se relaciona, proporcionan las prácticas que todos los alumnos deben cumplir; TECSUP es el que consigue las prácticas para todos sus alumnos. Aún para ellos, no es fácil conseguir las prácticas, principalmente porque la legislación peruana obliga a las empresas a tomar un seguro y a pagar el sueldo mínimo a los practicantes. En realidad la legislación los considera empleados de la empresa, cuando en realidad no lo son. TECSUP tiene una base de datos con las empresas que regularmente ofrecen prácticas; además realizan visitas a empresas para conseguir más prácticas; tienen un departamento especial que se encarga de

- esta actividad. Las mayores dificultades son para los alumnos de mitad de carrera, pues todavía no saben mucho, y son de poco interés para las empresas.
5. Examen de fin de carrera: se invita a empresarios y ejecutivos de empresas a participar en los jurados y en la asesoría para las tesis de los alumnos.
 6. Seguimiento y desarrollo de los egresados: TECSUP tiene una base de datos con sus 2,000 egresados totalmente actualizada, en la que se conoce dónde están trabajando, cuánto ganan, qué hacen. Sus egresados participan en algunos comités técnicos, y muchas veces solicitan cursos de especialización para sus empresas. De esta base se han enterado que aproximadamente el 10% de sus alumnos han creado sus propias empresas (ellos les dan algunos cursos de gestión, cuya necesidad de ha incrementado en tiempos recientes debido a la disminución de la demanda de empleados por parte de las empresas).
 7. 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 las empresas; y (ii) abiertos, de alto nivel, para ingenieros y ejecutivos, en donde obtienen información de lo que ocurre en las empresas.
 8. Servicios a la industria: TECSUP brinda servicios de consultoría y asesoría a las empresas, así como investigación aplicada y uso de laboratorios. Este es un vínculo muy vital a nivel de los profesores.

G. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen mayores relaciones, aunque colaboran cuando los han citado a reuniones y seminarios. Consideran que existe un exceso de normas que les impiden actuar con más libertad; necesitan autorizaciones para cambios (aún menores) de la currícula. A veces los pedidos de información del MED les quita mucho tiempo. El MED confunde sus propios IST con los privados.

H. Aspectos económicos

TECSUP cubre el 100% de sus costos operativos con sus ingresos corrientes. Lo que ellos no pueden financiar son sus equipos (la adquisición y modernización constante de los mismos) por lo que recurren a donaciones de empresas privadas del país y a instituciones de cooperación externa.

En total la inversión realizada ha sido entre 25 a 30 millones de dólares; el 40% cubierto por la cooperación internacional y 60% por las donaciones de empresas ubicadas en el país.

I. Resultados

El 90.5% de sus egresados está trabajando actualmente; el 4.5% estudiando y el 3% está subempleado. El tiempo promedio para colocarse en las empresas es de tres meses. El TECSUP recibe dos cartas de las empresas al día en promedio solicitando personal egresado del instituto.

En muchos casos los alumnos se quedan en las empresas donde realizaron sus prácticas pre-profesionales.

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.

J. Relación con otros centros educativos

Actualmente participan en programas como el CIPCIT y el FORTE-PE de la Unión Europea, el CAPLAB de COSUDE y brindan capacitación a IST por cuenta del MED.

Ellos estarían dispuestos a brindar asesoría, o aún hacerse cargo, de algún centro educativo público si es que reciben una adecuada retribución por parte del ministerio.

K. Otros

Quieren crear un tercer TECSUP pero les ha sido difícil por las inversiones involucradas; y porque el número de las grandes empresas que pueden cooperar con ellos es limitado. Consideran que hay más necesidades de formación a nivel de operarios de que los propios técnicos por lo tanto, el MED debería priorizar su apoyo a los CEO.

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

2.5 Jesús Obrero

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre: Rev. P. Víctor Atúncar Prieto
Dirección: Av. Perú 862 – Urb. Huaquillay, Km. 11 – Centro del Distrito de Comas
Telef: 537-3799 Telefax: 537-3322
Director(autoridad máxima): Misioneros Oblatos de María Inmaculada–Delegación del Perú
Entrevistados: Rev. P. Víctor Atúncar Prieto y Lic. Alejandro Charre Montoya
Cargos en la institución: Director y Sub-Director de Formación Técnica

A. Historia y antecedentes

Se funda el 17 de noviembre de 1961 por el Párroco de "Nuestra Señora de la Paz" de Comas, en un entorno carente de servicios elementales y de aguda pobreza. Se inicia con las cuatro especialidades de Electricidad, Automotores, Ebanistería y Mecánica General, y como una Escuela Técnica gratuita para los más necesitados.

Empezó por iniciativa del Rev. P. Andrés Godín O.M.I., (de la Congregación Religiosa de los Misioneros Oblatos de María Inmaculada).

Se inició con 3 años de duración y en 1965 se amplía con un año más de práctica intensiva que da buenos resultados. En 1974, con la Reforma educativa se convierte en CENECAPE y en 1983 se transforma en Colegio Experimental de Secundaria de Adultos. En 1992 se convierte en Colegio Técnico Experimental (C.T.E.) de secundaria de menores y C.E.O.

En sus 38 años de vida institucional "Jesús Obrero" ha mantenido una estrecha vinculación con la Comunidad, con la Asociación de Padres de Familia, con el Ministerio

de Educación, con los docentes, como los empresarios e industriales y con los Hermanos de la Caridad y los Padres Oblatos de María Inmaculada.

Actualmente opera como un Colegio Técnico Experimental de Variante Técnica y dentro del Colegio opera a su vez un C.E.O. Tiene estatuto y régimen privado.

Con base en un Convenio entre los Misioneros de María Inmaculada-Delegación Perú y el Ministerio de Educación. La organización se ajusta a los dispositivos vigentes que norman la educación secundaria de menores y los C.E.Os.

Su estructura orgánica comprende:

- a) Organo de Asesoría, Supervisión y Control: Directorio de O.M.I.
- b) Organo de Dirección:
 - Director
 - Sub-Director de Formación General
 - Sub-Director de Formación Técnica
- c) Organo Consultivo: COCOI
 - Organo Directivo
 - Jefe de Talleres
- d) Organos de línea:
 - Docentes del Area Técnica
 - Docentes de Formación Científico-humanístico
 - Auxiliares de Educación
- e) Organos de Apoyo:
 - Administrador de Recursos
 - Secretaría
 - Personal de Servicio
 - Bibliotecarios
- f) Organo de Coordinación y participación:
 - Asociación de padres de familia: APAFA
 - Asociación de Exalumnos: EXAJO
 - Comités de Talleres

No cuenta con un Patronato. La entidad Promotora son los Misioneros Oblatos de María Inmaculada.

B. Infraestructura, -

Solo tienen el local de Comas. Por la alta demanda, este año han empezado el programa de descentralización, el mismo que comprende tres proyectos de ampliación: al Cono Norte, a Chíncha y a Aucayacu.

La capacidad de atención es:

C.T.E.: (8am. a 3 pm.) 560 alumnos

C.E.O.: (6.30 a 10 pm.) 300 alumnos, 10 opciones ocupacionales

Area total: 16,750 mt²

Area construida: 7,336 mt²

Número de aulas: 40

Cuentan con sala de conferencias, sala de audiovisuales y sala de cómputo con equipamiento moderno. Cuentan con 40 PCs, el mobiliario escolar necesario, y material didáctico limitado (vhs, retroproyectores, TV, material bibliográfico).

Otras facilidades:

- Biblioteca con un fondo bibliográfico de 7,500 obras. Este servicio comprende las consultas técnicas y las consultas generales.
- Centro de Información Laboral (Oficina en sus locales con Base de Datos que forma parte de convenio entre Ministerio de Educación-COTESU-Jesús Obrero)
- Bolsa de Trabajo.

C. Personal docente

El número de profesores y su calificación es como sigue:

C.E.T.: 41 docentes (31 titulados y 10 sin titular)

C.E.O.: 10 docentes (06 titulados y 04 sin titular)

En ambos casos, cerca del 90% de los docentes es menor de 40 años.

El 100% de los docentes se ocupa del área de su especialización y el 98% de docentes lleva a cabo actividades en su giro, ya sean académicas o productivas.

Los docentes requieren de capacitación en actualización docente, tecnológica y de gestión empresarial.

En cuanto a la carga docente tienen un promedio de 30 alumnos por docente en el CEO y 14 alumnos/profesor en el CTE.

En cuanto al régimen laboral de los docentes, por Convenio, el Ministerio de Educación cubre la planilla de todos los docentes y la educación es gratuita para los alumnos. Como es sabido, dentro del régimen del Ministerio hay profesores contratados y profesores nombrados. En Jesús Obrero hay 41 nombrados (07 mujeres) y 10 contratados (02 mujeres).

Tienen un programa interno de perfeccionamiento y actualización en los aspectos técnicos y pedagógicos. Actualmente están empezando a trabajar un programa de actualización en gestión empresarial.

Tienen una política continua de supervisión educativa. También se hacen encuestas a los alumnos.

D. Servicios educativos (cursos, seminarios, charlas)

El dictado de cursos se realiza en los horarios siguientes:

Cursos Regulares: C.T.E.: (8am. a 3 pm.)

C.E.O.: (6.30 a 10 pm.)

Cursos de Extensión: En horarios compatibles con actividades ocupacionales.

Los cursos que ofrecen son: formativos, de actualización, y de perfeccionamiento

a) Formativos: Los cursos del C.T.E.

b) De Capacitación: Los cursos del C.E.O. 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:

C.T.E.: 42 horas semanales durante 04 años

C.E.O.: 25 horas semanales durante 01 año

Cursos de Extensión: entre 30 y 120 horas cada curso

Los cursos principales que brindan son:

- Electricidad
- Electrónica
- Mecánica Automotriz
- Mecánica general
- Ebanistería
- Matricería
- Textil
- Computación

En el CTE los cursos regulares se estructuran durante 4 años 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, ed. Cívica, teoría de la ocupación, tecnología...) y formación técnica: 24 horas a la semana (especialidades de electricidad, automotores, ebanistería, fabricación de muebles, soldadura, matricería, mecánica general...). Los Cursos de extensión se dirigen a la comunidad en general y cubren aspectos técnicos, pedagógicos y empresariales.

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 04 semanas de duración, al término del cual se realiza el proceso de selección de los alumnos. Se reciben alumnos a partir del 2do. Grado.

En cuanto a las prácticas de sus alumnos en las empresas, al concluir su secundaria, los jóvenes realizan prácticas en las empresas o industrias.

E. Alumnos

El número de alumnos por modalidad educativa es:

C.T.E.: 560 alumnos

C.E.O.: 300 alumnos, 10 opciones ocupacionales

Las edades promedio de los alumnos son:

C.T.E.: entre 14 y 18 años

C.E.O.: de 18 a más años

El nivel de procedencia de los alumnos en D en su gran mayoría.

Existe un examen de admisión con base en el programa de aprestamiento preliminar.

Los certificados que otorgan son:

C.T.E.: Técnico con mención en su especialidad

C.E.O.: Certificado de Capacitación

Entre el 90 al 95% de los que ingresan, concluyen sus estudios. Los que no concluyen sus estudios son los que prestaban el servicio militar cuando era obligatorio o por causas de fuerza mayor.

F. Relación con las empresas

Tienen convenio con empresas como VOLVO, DAEWOO, BMV y otras.

No tiene Comité Consultivo. Actualmente están en proceso de formar un Comité Técnico Asesor de Gestión

En los horarios de las empresas, los alumnos realizan prácticas durante 3 a 6 meses.

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

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

A fin de conocer las tendencias tecnológicas y empresariales actuales, realizan visitas a las empresas y comunicación permanente con los empresarios y las empresas.

G. Aspectos económicos

Por misión institucional no cobran. Los alumnos solo pagan la matrícula. La APAFA contribuye económicamente para el mantenimiento de las máquinas.

No tienen sistema de becas ni de pago escalonado.

Reciben subsidio del Ministerio de Educación, mediante el pago total de las planillas para 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 dentro del programa de autogeneración de recursos.

En su trayectoria la institución ha recibido apoyo nacional de empresas y entidades públicas así como del extranjero. Actualmente tienen un programa de donación de máquinas con COSUDE y la empresa Ferreyros los apoya en máquinas de matricería.

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

- a) Programa autogeneración de recursos (servicios, producción, cursos de capacitación): 60%
- b) Aportes de la APAFA: 20%
- c) Aportes del Minist. de Educación y la Cooperación Técnica: 20%

H: Resultados

Se ha ido incrementando progresivamente la demanda de ingresantes.

Por presión de demanda es que se ha establecido el plan de descentralización y ampliación a otros 03 centros.

El 60% de los alumnos egresados consigue trabajo

El 40% sigue estudiando (en SENATI, UNI...) o genera su propio empleo. Este último aspecto es que se viene reforzando dada la coyuntura económica actual de alto desempleo.

Ponen a disposición de sus alumnos los servicios de:

- Bolsa de Trabajo
- Centro de Información Laboral

Existe una activa Asociación de Alumnos Egresados (EXAJO), la cual se hace cargo de dirigir:

- El Servicio de la Bolsa de Trabajo

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jesús Obrero" que ahora tiene gran envergadura

I. Otros

El programa dual del SENATI es pionero en el país. Algo así desearían implementar.

Los centros educativos que consideran como los mejores del medio son:

- Colegio Presentación de María

- Fé y Alegría: por su organización, conducción, visión social y formación integral que brinda.

2.6 Alexander von Humboldt

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	Instituto Superior Alexander von Humboldt
Dirección:	Av. Benavides 3572, Surco
Telef:	448-0028, 448-7000 Fax: 449-4155
Director:	Reinhard Ufermann
Presidente:	Michael Hamann, Presidente de la Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana
Entrevistado:	Reinhard Ufermann

A. Historia y antecedentes

El centro educativo superior se creó en el año 1983 bajo el nombre de IST Middendorff, para luego cambiarse de nombre al de Alexander von Humboldt y asociarse 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 parte de la conferencia de los Ministros Culturales de la República Federal de Alemania; siendo 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 800 años; obteniendo su forma actual después de la segunda guerra mundial.

Los objetivos de la capacitación son mejorar la movilidad de los empleados, haciendo que puedan estar en cualquier empresa y desempeñarse eficientemente en ellas.

B. Infraestructura, -

Local propio con aulas e instalaciones administrativas adecuadas y modernas; cuenta con laboratorio de computación y modernos equipos de audio y video.

C. Personal docente

10 profesores a tiempo completo; dos de ellos de nacionalidad alemana. Todos tienen título de profesores, y han pasado por un examen elaborado en Alemania.

D. Servicios educativos

Ofrecen tres carreras de dos años de duración:

- a) Técnico trilingüe en gestión empresarial
- b) Técnico bilingüe de negocios en comercio y producción
- c) Técnico bilingüe de negocios en comercio internacional

El sistema que usan es el Dual alemán. De hecho es el instituto que más estrictamente aplica este modelo pues no crea más vacantes si es que 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) se les pide un **Contrato de práctica con una empresa relacionada con la Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana**.

Los cursos que se imparten en el instituto son iguales a los que se ofrecen en Alemania, por lo que los exámenes son en alemán y vienen de ese país.

Piensan que 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.

E. Alumnos

60 alumnos en dos turnos.

La mayoría de alumnos está matriculado en la carrera de comercio internacional.

F. Relación con las empresas

Tiene magníficas relaciones con empresas alemanas y peruanas (representantes de firmas alemanas) asociadas en la Cámara de Comercio Peruano-Alemana. Ellos ponen a disposición de los futuros alumnos las plazas que las empresas de la Cámara ofrecen todos los años al instituto, y los alumnos escogen a qué empresa ir. Las empresas son las que aceptan a los alumnos y firman un **Convenio de formación pre-profesional** (Ver Anexo 4). De manera que los alumnos que no consiguen estos convenios no pueden ingresar al instituto.

G. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen mayores relaciones; han contribuido con el MED en la elaboración de los catálogos de profesiones técnicas elaborados por la DINESST con el apoyo de la cooperación española.

Consideran que la principal responsabilidad de gobierno es asegurar la calidad de la educación, y también estudiar cuáles van a ser las carreras y conocimientos necesarios para el futuro; es decir, las actividades con mayor potencial de desarrollo, para que los institutos puedan planificar mejor sus nuevas ofertas educativas.

H. Aspectos económicos

El cobro a los alumnos es la principal fuente de ingresos; ellos cubren todos sus costos corrientes. La pensión alcanza a US\$ 290 mensuales; el 50% de ella la paga la empresa (con la que ha firmado el convenio) y el otro 50% lo paga la familia del alumno. Un 15 a 20% de los alumnos gozan de beca.

Adicionalmente a 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. Es decir, a las empresas les cuesta un practicante del instituto la suma total aproximada de 250 dólares.

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

I: Resultados

En 14 años de actividad han egresado unos 500 alumnos del instituto; 300 de los cuáles se encuentran en el país. El 97% de los que se quedan tienen trabajo estable, muchos en las mismas empresas donde realizaron sus prácticas.

El promedio de ingresos de sus egresados que están trabajando es de US\$ 930 al mes.

J. Otros

Como servicio para los alumnos poseen una Bolsa de Trabajo en el instituto, y además tienen acceso a otra Bolsa de Trabajo de la Cámara de Comercio e Industria Peruano-alemana, a la que acuden una gran cantidad de empresas líderes del país.

Otros centros de excelencia en materia tecnológica son el SENATI y TECSUP.

2.7 Instituto de Formación Bancaria (IFB)

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	Instituto de Formación Bancaria
Dirección:	Calle Uno Oeste No. 039, Urb. Corpac, San Isidro
Telef./ Fax:	225-4081, 225-5208 / 225-1414
E-mail:	ifb@superred.com.pe
Director:	Enrique Beltrán
Entrevistado:	idem
Cargo en la institución:	Director Ejecutivo

A. 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, partiendo del reconocimiento 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 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 ASBANC para financiar cursos que desarrollen la cultura bancaria a nivel de PYME. En diciembre de 1997 el Ministerio de Educación da la autorización para otorgar título profesional a nombre de la nación, convirtiéndose el IFB en un IST privado. En marzo de 1998 se suscribe un convenio con el BID, consolidándose la institución, iniciándose en mayo del mismo año el

Programa Técnico "Administración bancaria"; simultáneamente American Bankers Association mediante convenio cede 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 hace 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. Tiene un Consejo Directivo presidido por el Gerente General de ASBANC e integrado por representantes de esa institución y un Consejo Académico que es de carácter consultivo. El Director Ejecutivo (miembro del Consejo Directivo) tiene a su cargo las áreas Académica y Financiero-Administrativa del Instituto.

B. Infraestructura

El local del Instituto es un edificio nuevo de cuatro pisos, construido sobre un área de 1,300 metros cuadrados; aproximadamente 1000 destinados a aulas. Tiene 20 computadoras, 4 proyectores multimedia, 4 retroproyectores y todo el equipamiento moderno necesario para el buen desarrollo de las clases. Tiene acceso al centro de documentación y biblioteca de ASBANC y próximamente contarán con cabinas conectadas a INTERNET.

C. Personal docente

Sus profesores son profesionales especializados, que en su mayoría (75%) trabaja en Bancos. Son 23 para el Programa Regular, 35 para los de Especialización y 76 para el programa de Diplomados en Banca.

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

D. Productos educativos (cursos, seminarios, charlas)

1) Programa Regular: Tiene una duración de 3 años, divididos en 6 ciclos, con el que 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 los requisitos son haber finalizado la Secundaria y aprobar una entrevista donde se evalúan conocimientos generales y aptitudes personales.

2) 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. Tienen duración variable (entre 9 y 48 horas) y se van programando de acuerdo a las necesidades de estos sectores; durante 1998 se dictaron 30 cursos diferentes.

3) Diplomado Internacional en Banca: Propuesta educativa de nivel post-grado 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, etc. Tiene una duración de 1 año 2 meses.

4) Difusión de la cultura bancaria: el desconocimiento del sector bancario facilita la existencia del crédito informal usurero, cuyo impacto financiero 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 a la curricula escolar y se están produciendo historietas y videos explicativos sobre temas elementales vinculados al sistema financiero; se llevan a cabo concursos a nivel universitario o laboral y los estudiantes del IFB informan al público y a empresarios PYME las características y beneficios del trabajo con los bancos.

También se dictan cursos "in house", a solicitud de las empresas.

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

Metodología

Actualmente todos son presenciales, pero se están preparando tres tipos de cursos a distancia: 1) Enseñanza típica con el monitoreo de textos; 2) Cursos por video y 3) "Empaquetados electrónicos", considerando que casi todo el personal bancario tiene una computadora personal.

Todos los alumnos practican en bancos y realizan investigaciones, brindándoseles facilidades por proceder del IFB.

E. Alumnos

Actualmente hay 101 alumnos en el Programa Regular (no ha terminado la primera promoción), con edades entre 18 y 30 años, provenientes de los sectores B y C y 250 alumnos (promedio mensual) en los cursos de especialización, con predominancia del sector B. Se hace un proceso de selección en el Programa Regular y en DIB; no en los cursos de especialización.

Se otorga un certificado de Técnico en Administración Bancaria, con valor oficial, en el PR y en los otros cursos certificados del IFB y ASBANC.

Ha existido entre 8 y 10% de deserción durante el primer año.

F. Relación con las empresa

Existe relación permanente con los bancos asociados a ASBANC y con las instituciones financieras privadas y públicas, así como convenios con la Unión Europea, BID, instituciones especializadas como la American Bankers Association, KINZAI, SUMITOMO Corporation, etc.

Se considera que la fuerza de la institución está en su relación con el gremio bancario, siendo algo cotidiano la coordinación y reuniones relacionadas con el contenido de los cursos.

Se consideran tres fuentes para conocer las tendencias tecnológicas y empresariales: 1) Bancos, 2) Grandes proveedores de tecnología bancaria y financiera y 3) Contactos de profesores y expresión de los trabajadores bancarios a través de encuestas.

Tiene un Comité Académico, que funciona como organismo consultivo.

G. Relación con el Ministerio de Educación

Consideran que 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 en un proceso largo de trámites para aprobar el Programa Regular, manteniéndose actualmente como proyecto piloto. Piensan que existe excesiva intromisión en el manejo curricular, así como parametraje y rigidez en el área técnica, sin considerar el grado de flexibilidad que debe tener el curriculum, especialmente en esta época. El IFB brinda información vinculada a su actividad que consideran puede ser de mucha utilidad, pero no se crea una correa de transmisión de experiencias.

Aunque de la DINESST reciben cierto apoyo, tienen dificultades con la Dirección de Educación de Lima. Sugieren un cambio de los sistemas operativos que actualmente 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.

H. Aspectos económicos

Cada alumno paga 400 soles mensuales en el Programa Regular. Los cursos de especialización varían dependiendo de las horas y el Programa de Diplomado Internacional en Banca paga 1500 dólares por certificación (son 4 certificaciones). El pago a los docentes y la compra de equipos corre por cuenta del IFB. Actualmente están funcionando con un financiamiento del BID de 1,300.000 dólares y 700.000 dólares aportados por ASBANC. Habiendo terminado la construcción y equipamiento principal de su local, esperan poder autosostenerse a mediados del próximo año.

I: Resultados

Consideran que son el centro líder en capacitación vinculada al sector bancario y financiero, tanto para personal de todos los niveles que laboran 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 con cobertura de toda la región, lo que demuestra 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. Todavía no egresa la primera promoción del Programa Regular, por lo que no hay estadísticas relacionadas a la consecución de trabajo en el sector, aunque están previendo 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 está trabajándose 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 formar a sus alumnos para responder a los requerimientos de las empresas bancarias y financieras.

J. Otros

Se menciona la Universidad e Instituto San Ignacio de Loyola como otra experiencia de vinculación entre empresas e instituciones educativas.

2.8 CEO NOVA

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	CEO NOVA
Dirección:	Av. Salaverry 1041, Jesús María
Telef./fax:	265-6670
Director (autoridad máxima):	Irene de San Román (Promotora)
Entrevistada:	Margarita de Ortiz de Zevallos
Cargo en la institución:	Directora

A. Historia y antecedentes

El CEO surge en 1993 por iniciativa del Presidente del Directorio de NOVA frente a la necesidad de capacitación de personal para el manejo de la maquinaria y equipos fabricados por la empresa. No sólo se consideraba necesario vender sino también operar adecuadamente 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 Ministerio de Educación como un CEO privado. La dirección tiene a su cargo el área administrativa (3 personas) y el área académica (9 instructores). Trabajan en coordinación directa y bajo la supervisión de la Gerencia General de NOVA.

B. Infraestructura

Tiene un local en Lima y uno en Chiclayo. En Lima ocupa un área de las oficinas administrativas de NOVA, dividida en 4 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.

C. Personal docente

Se cuenta con 9 instructores, 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, 15 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, considerando también la opinión de los alumnos mediante encuestas.

D. Productos educativos (cursos, seminarios, charlas)

Se dictan dos cursos de carácter formativo: 1) De Panadería y Pastelería, que tiene una duración de 6 meses y salen con título de técnicos y 2) De Pastelería avanzada, con una duración de 5 meses. Los participantes egresan con conocimientos sobre el manejo y mantenimiento de máquinas, así como con el dominio de las técnicas de panificación.

Brindan 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, siendo el único requisito de matrícula un certificado de salud, pues desde el inicio de la formación manipulan insumos para productos alimenticios.

Los alumnos realizan prácticas de 20 días en las empresas que lo solicitan (Wong, Santa Isabel, Pastelerías grandes, Minca, etc.). Se maneja una bolsa de trabajo que no pueden cubrir, pues hay más demanda de técnicos de los que el CEO puede proporcionar. Sus alumnos son ubicados en un 100%.

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.

E. Alumnos

Son 30 a 36 alumnos de los cursos formativos, divididos en 2 turnos. Sus edades varían entre 14 y 60 años y provienen del sector C, principalmente. 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 Ministerio de Educación y NOVA entrega sus propios certificados. Existe una deserción de 15 a 20%.

F. Relación con las empresas

Existen convenios de capacitación con el MITINCI (para orientar en la constitución de PYME), con ESAN y vinculación permanente con aproximadamente 25 empresas de panadería, donde los alumnos realizan sus prácticas de 6 horas diarias durante 20 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, considerando las innovaciones tecnológicas y modificando, de ser necesario, los contenidos y/o las técnicas y procedimientos pedagógicos. Consideran estar al día en el conocimiento de la tecnología y sus tendencias tanto por las visitas que su personal hace al extranjero, como por las visitas que realizan especialistas de España y Bélgica, principalmente.

G. Relación con el Ministerio de Educación

Mantienen una relación formal con el Ministerio de Educación, por ser un CEO reconocido oficialmente, pero consideran que debería haber un vínculo más estrecho con los sectores productivos para que sus propuestas educativas sean más vinculadas a

la realidad y tengan mayor dinamismo. Han alcanzado propuestas al MINED, pero no se establece una relación fluida. Existe mucha burocracia.

H. Aspectos económicos

En los cursos formativos se cobra 150 soles mensuales, que incluyen los insumos con que se trabaja, las separatas de los cursos y material educativo en general, lo que no da un margen de ganancia; esta situación se compensa en algo con los seminarios. La Dirección evalúa, en casos especiales, 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 a la empresa. Existen empresas que pagan por el dictado de cursos, por ejemplo varias ONGs, PRONAA, ESAN-BID (Proyecto de Reconversión Laboral), Universidades, COSUDE-CAPLAB, etc. El CEO se autosostiene en casi un 100%.

I. Resultados

La demanda de técnicos del CEO por las empresas, demuestra el nivel de calificación de sus egresados, quienes obtienen trabajo en un 100%. 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. No se logra cubrir la demanda, solicitándose los servicios de los técnicos aún antes de haber finalizado sus estudios; generalmente los integrantes de cada promoción empiezan a establecer sus vínculos de trabajo a través de las prácticas.

J. Otros

En el área de industria alimentaria considera a NOVA y el CEO NOVA como la mejor vinculación entre sector productivo y sector educativo en sus diferentes niveles: llegan de SENATI a practicar o especializarse, de la especialidad de industria alimentaria de las Universidades (futuros ingenieros), etc., pues la empresa garantiza, a través del CEO, permanente actualización. Se mencionan a los CEO PROMAE-Magdalena y Presentación de María (Comas), como experiencias importantes.

Apreciaciones

Este CEO fue creado por la empresa con la finalidad de capacitar a jóvenes en el manejo de los equipos que fabrica la empresa y, dadas las características de esta actividad, de especializarlos en panificación y pastelería. Como la empresa misma señala, es una capacitación "hacia afuera", en la que observamos que los capacitadores son personal de la empresa y que a la vez que preparan gente nueva en esta actividad brindan servicio a sus clientes (grandes y pequeños), cubriendo sus necesidades de personal y capacitando el que ya tienen. Asimismo, en coordinación con la empresa, brindan servicio a la comunidad sin costo alguno, a la vez que promocionan los equipos de la empresa.

2.9 Instituto Superior Tecnológico del Norte

Datos de la institución y del entrevistado

Nombre:	Instituto Superior Tecnológico del Norte	
Dirección:	Borgoño 361, Trujillo	
Telef. / Fax:	(044) 26-0056, (044) 25-7562 / (044) 23-2570	
E-mail:	llusho@hotmail.com	
Director:	Freddy Méndez	
Entrevistado:	Freddy Méndez	Gustavo Seminario
Cargo:	Director	Jefe de Computación

A. Historia y antecedentes

El Instituto Superior Tecnológico del Norte surge, en 1984, con la iniciativa del actual dueño y promotor Daniel Rodríguez Risco. Tenía la idea de crear una institución ágil, moderna, con una educación personalizada que prestara atención integral a los alumnos brindándoles una buena formación técnica y desarrollando sus valores personales y, a la vez, que fuera manejada con seriedad y profesionalismo. Su régimen legal es de Instituto Superior Tecnológico privado, con reconocimiento oficial. No tiene patronato ni organismo consultivo. Está organizada en Directorio, Gerencia, Dirección Académica, Jefatura de Admisión, Área docente y Área financiera. El mismo promotor fundó la Universidad Privada del Norte, por lo que están muy ligadas y tienen organismos comunes de gestión como la Gerencia y la parte administrativa.

B. Infraestructura

Tiene dos locales ubicados en la misma calle. Uno es un edificio de 4 pisos construido sobre un área de 800 y el otro de dos pisos sobre un área de aproximadamente 600 metros cuadrados. Cuenta con 24 aulas con una capacidad de 30 a 40 alumnos por aula y una población de 900 estudiantes. 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.

C. Personal docente

El Instituto tiene una plana docente de 57 profesores, todos profesionales y algunos con estudios de post grado, con una carga de aproximadamente 30 alumnos, cada uno. Algunos están contratados a tiempo completo, pero la gran mayoría trabaja en empresas y dictan cursos por horas, lo que les permite una relación permanente y actualizada con la empresa con beneficio para ellos, el Instituto y los alumnos. A los profesores se les da un entrenamiento en el área pedagógica e informática, y tienen un proceso de evaluación permanente en el que también participan los alumnos mediante encuestas.

D. Servicios educativos

Esta institución ofrece cuatro carreras técnicas que tienen una duración de tres años cada una, organizados en seis ciclos:

- a) Contabilidad
- b) Computación
- c) Ciencias publicitarias

d) Administración

Tienen también una Escuela de Secretariado, con un programa de un año.

Además permanentemente están organizando Seminarios, algunos por propia iniciativa y otros por encargo de las empresas.

La currícula está abocada a cubrir las necesidades del mercado, pues cada sector tiene sus propias características por lo que constantemente están adecuando los perfiles profesionales. El contenido de los cursos se revisa constantemente auscultando la demanda de las empresas y actualizándolo permanentemente. El MINED da una currícula básica que está totalmente desactualizada; están anunciando la elaboración de una nueva pero todavía no la presentan.

La metodología empleada tiene las características siguientes:

Es presencial

Las clases son teórico-prácticas (4 horas de Teoría, 4 de Laboratorio)

Es parte de la programación de cada curso la invitación a ponentes especialistas.

Realizan tres niveles de prácticas: Básica, que se realiza durante los tres primeros ciclos; Intermedia y Final, cuyo producto es la elaboración de un Informe previo a su graduación. El Instituto consigue todas las prácticas para sus alumnos.

Tienen un cronograma de visita a las empresas.

E. Alumnos

Los alumnos matriculados en las carreras técnicas son 900, de los cuales el 46% está en Computación, el 30% en Administración y el 24% restante entre Ciencias Publicitarias y Contabilidad. Los estudiantes tienen una edad promedio que varía entre 16 y 21 años y proceden de los sectores B y C, con predominancia del C; la edad y procedencia de los asistentes a cursos de extensión o seminarios es más dispersa. Los estudiantes de carreras pasan por un proceso de admisión que tiene dos modalidades: entrevista para los que trabajan y examen para los demás, exceptuando a los que han tenido un promedio alto de notas en el colegio. El Instituto otorga el título de Técnico en la carrera de Administración, Computación, Contabilidad o Ciencias Publicitarias. Existe un promedio de deserción del 12% de estudiantes por ciclo.

F. Relación con las empresas

Existe una relación fluida con empresas, sea por convenios formales o acuerdos, como Backus, Kola Real, Coca Cola, etc., con gremios como la Cámara de Comercio. La Cámara de Comercio está elaborando un Catastro Informático de la ciudad de Trujillo y los alumnos de la carrera de Computación están levantando la información (Estado de tecnología, INTERNET, inversiones en el área informática, etc.). Los alumnos de la carrera de administración también trabajan con las PYME.

A nivel educativo tiene un convenio con la Embajada británica que 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. También tienen un convenio con las universidades privadas de Trujillo para que sus alumnos sean exonerados del examen de ingreso y puedan, si desean continuar estudios universitarios. Esto ocurre en un 40%, y por el seguimiento que se ha hecho, la gran mayoría trabaja y estudia.

Las prácticas de los alumnos duran 3 meses y medio en las empresas; los profesores que trabajan en empresas facilitan tanto la práctica como la consecución de trabajo para los alumnos. De igual manera en la determinación del contenido de los cursos los docentes facilitan las reuniones con representantes de diversas áreas de sus empresas. Otras formas de recoger información sobre nuevas tendencias es vía INTERNET, por estudios de la región, lo que los está haciendo considerar nuevas variantes en las carreras técnicas.

G. Relación con el Ministerio de Educación

El Instituto no recibe ningún apoyo del Ministerio de Educación y, a pesar que mantienen su autonomía, formalmente tienen que adecuarse a la currícula del MINED, pues existen trabas burocráticas y normas que limitan la innovación curricular. Por ejemplo, tienen cursos cuyo contenido, e incluso la denominación es obsoleta; sin embargo, aunque el Instituto tenga otro programa, oficialmente debe figurar en el programa de estudios del centro, sino es observado. Piensan que el Ministerio de Educación debería actuar con mayor flexibilidad, permitiendo un libre desarrollo a las iniciativas educativas y establecer niveles de coordinación, orientación y apoyo conjunto. Así como centros como el Instituto les acerca propuestas e iniciativas con base en su relación con la demanda educativa de las empresas (aunque no son atendidas), el Ministerio debería proporcionar capacitación pedagógica y orientaciones didácticas.

H. Aspectos económicos

La pensión mensual es de 215 soles; no tienen escalas para el pago pero sí otorgan becas, medias becas y un cuarto de beca para los trabajadores del Instituto. No reciben subsidio del gobierno y el Instituto paga a sus profesores y compra sus equipos, buscando siempre convenios con organismos internacionales que les faciliten su actualización tecnológica y académica. Las empresas contratan al Instituto para que les organice cursos y seminarios, por ejemplo la Backus, la Telefónica, de acuerdo a sus necesidades o alquilan el local para desarrollar actividades que ellos han diseñado.

I. Resultados

El Instituto está creciendo, tiene una imagen de seriedad y eficiencia que se mantiene 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 (las empresas solicitan sus servicios); a pesar de la situación de desempleo, los estudiantes de las demás carreras consiguen trabajo inmediatamente en aproximadamente un 80% y el Instituto promueve el empleo mediante el SOE (departamento de Servicio de Oportunidad de Empleo), que funciona como bolsa de trabajo y que a veces se compite con la Universidad para ocupar los puestos de trabajo.

J. Otros

Se menciona a la Universidad Nacional de Trujillo como una experiencia interesante de vinculación con el sector productivo y piensan que el Instituto Superior Tecnológico del Norte es el mejor en el medio pues combina calidad educativa con formación humana.

El Instituto tiene un Departamento de Servicios con un Psicólogo y una Asistente Social para atender las necesidades de apoyo personal que puedan presentarse. Muchos padres de familia están en contacto con ellos.

Apreciaciones

Habría que resaltar que un alto porcentaje (40%) de egresados de este Instituto continúa sus estudios en la Universidad, pero a la vez trabaja, en su gran mayoría, lo que podría indicar que consideran estos estudios técnicos como una forma de solventar sus estudios universitarios. Si bien son carreras técnicas, se pueden considerar tradicionales en el ámbito de la educación superior, razón por la que los estudiantes buscan un reconocimiento mayor a nivel profesional. En todo caso, evidentemente su nivel tiene un claro reconocimiento por las empresas y el sector educativo.

2.10 PIRKA

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	Pirka
Dirección:	Domingo Ponte 857 Magdalena del Mar - Lima
Telef, Fax:	261 7711 261 7712 Fax 4630873
E-mail:	idupirka@chavin.rcp.net.pe
Director Gerente:	Gianina Basile
Entrevistada:	idem

A. 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 este convenio formó consultores especializados en confecciones. En 1997 el convenio decide crear una Organización No Gubernamental o Asociación Civil sin Fines de Lucro con el objetivo de generar una estructura que haga viable la reproducción de los servicios a los confeccionistas de manera autosostenida. En ese momento se crea Pirka, trasladándosele parte del financiamiento del convenio y exigiéndosele llegar al autosostenimiento total a fines del año 2000. Pirka se convierte en contraparte del convenio ADEX - AID. Su objetivo es incrementar las ventas de la microempresa y aumentar el empleo.

Pirka tiene un comité directivo y presenta informes acerca de sus avances a Aid y a la Asociación de Exportadores.

B. Infraestructura, -

El local es una casa de dos pisos, en el primero se encuentran todos los servicios destinados a la promoción de la pequeña empresa y en el segundo las oficinas administrativas. En estos momentos se encuentran abriendo un local en la zona de Gamarra. En el local de Magdalena cuentan con una sala de corte, un taller de 14 máquinas de coser y una sala de patronaje computarizado además de una biblioteca de

modas. Posee además TV, VHS, Proyector, y demás instrumentos destinados a una pedagogía moderna, actuando además en estrecha coordinación con el Programa ADEX AID que tiene sede en Javier Prado.

C. Personal docente

El total de profesores que están en capacidad de brindar cursos en el área de capacitación de Pirka son 10. Todos son profesionales que forman parte del staff de consultores de Pirka que da asistencia técnica directa a las empresas y que por tanto están actualizados en sus demandas y necesidades, cinco de ellos son ingenieros industriales.

D. Servicios educativos

A. Pirka es una institución que brinda asistencia integral a la pequeña empresa confeccionista. Esta asistencia 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 realizan cursos directos para los interesados. Su ideal es que estos cursos se hagan en los CEO porque a través de ellos se pueden abaratar los costos.

B. Su producto estrella es la capacitación para operarios de costura al que denominan SICO (sistema de calificación de operarios). Con este producto garantizan que en 120 horas los alumnos hayan aprendido el dominio 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 veinte días con 6 horas de clase diarias un joven está perfectamente calificado para enfrentar con éxito al mercado laboral.

C. Cursos a instructores. Estos cursos son de 140 horas. 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 son de 12 alumnos. La idea es que sea en los CEO donde se brinde la calificación de operarios en 120 horas, para ello han implementado un programa de supervisión y monitoreo. En la actualidad ya han calificado a 60 instructores.

D. Capacitación en Patronaje. Tienen un programa de tres niveles y está dirigido a instructores y jefes de taller o encargados del Patronaje en las empresas.

E. Capacitación en planta (asistencia técnica). Dependiendo del número de máquinas que tiene un taller los ingenieros de Pirka reorganizan el taller, la distribución de las máquinas y califican a los operarios en sistemas de producción más eficientes.

F. Seminarios. Los seminarios de mayor demanda son los de tendencia de moda. El público son los dueños de los talleres y los profesores de los CEO. La demanda de estos seminarios es alta.

También hacen cursos como los de Tendencias y Técnicas de Bordado, métodos de producción, costos, líneas modulares, etc, en función de la demanda de el mercado y los requerimientos de alguna institución.

E. Alumnos

Pirka tiene dos tipos de alumnos: los instructores y los jóvenes operarios. Su tendencia es especializarse en una capacitación de segundo piso, ser capacitadora de capacitadores.

Ellos sostienen que a los docentes les tiene que enseñar un profesional y no un técnico y que a los jóvenes operarios si les puede enseñar un técnico pero que esté adecuadamente calificado.

El sistema de enseñanza tiene que ser implantado para 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 se 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 chicos con los que van a trabajar.

Pirka evalúa incluso a las profesoras que enseña. Según el nivel de destreza realizan cursos más largos para grupos con menores destrezas.

Los jóvenes que estudian para operarios de costura son de una extracción económica que corresponde al segmento medio bajo y bajo. Un operario de costura gana entre cien y ciento cuarenta soles semanales. La inversión en una capacitación de este tipo es recuperada en un máximo de tres meses.

En patronaje hay tres ciclos y sólo se siguen con los más avanzados los que han cumplido con los objetivos del nivel anterior. Los cursos de patronaje llevan 140 horas.

F. 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 las confecciones.

Las empresas les solicitan asistencia técnica, cursos y operarios.

Tienen demanda laboral para los operarios que salen. La gente necesita cursos cortos y efectivos.

Las empresas muchas veces dicen, yo quiero un operario recién formado porque los otros ya vienen con sus mañas. Pirka piensa que si queremos que el país progrese debemos empujar desde abajo, calificando al personal más operativo.

Se puede después ofrecer a los operarios, luego de unos años de experiencia, que hagan cursos para convertirse en supervisores. Para ese puesto el perfil varía, porque ya se habla de un cargo en el cual se tiene que trabajar comandando un equipo de personas.

Pirka es la encargada de realizar la Feria CONFETEC que es el punto de encuentro anual de la industria de la confección.

G. Relación con el Ministerio de Educación

No tienen mayor relación con el MED, en lo que respecta a los contenidos y orientación de los cursos que dicta el Instituto.

H. Aspectos económicos

Al alumno de Pirka se le entrega todo, materiales, máquina todo. Buena parte del costo que es de 600 soles corresponde a los materiales (tela, hilo, etc).

La mayoría de horas son prácticas, en los cursos de los alumnos son 80 % de horas prácticas y 20 de teoría, en el caso de los instructores hay un poco más de teoría, un 30 35 %, eso lleva a que se use bastante tela, hilo, material de fotocopia, manuales de cada una de las operaciones específicas. Costura de cuello, costura de mangas, etc.

I: Resultados

Los operarios que califica Pirka encuentran siempre trabajo y esto se debe a la alta demanda de personal calificado en las empresas de confecciones.

J. Otros

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

Apreciaciones

El mercado tiene una demanda clara: la gente tiene que hacer las cosas como las debe hacer si quieren ser buenos. Hay que partir de eso. La gente que está capacitada hace las cosas bien la gente que no está capacitada y es empírica le cuesta mucho hacer las cosas con método y cambiar eso es difícil.

Los jóvenes lo que quieren es trabajar en corto tiempo. Uno no puede tener a una persona que necesita ganar dinero un año estudiando para algo tan práctico. La demanda de la juventud es de una carrera corta, el aprendizaje de un oficio que les permita entrar en el mercado laboral garantizándoles que lo que van a aprender lo van a aplicar.

El contacto cotidiano con los talleres es lo que hace que Pirka sepa cuáles son sus demandas de capacitación.

Hay mucha insatisfacción de parte de los empresarios con respecto a lo que ofrece el mercado educativo a la mano de obra. La gente cuando sale del colegio no sabe nada, luego dice que sabe coser y no sabe coser, va al CEO, sale del CEO y de los 15 que pueden salir de los CEO, se logran insertar en el mercado tres.

Es necesario además que los alumnos sean bien seleccionados. No todos los que se acercan a recibir un curso en un CEO tienen las características necesarias para optimizar los resultados del CEO. Se tiene que evaluar si el joven va a usar el curso para trabajar; las habilidades que posee: excelente vista, que tenga habilidades manuales y tomarle una prueba sicotécnica. Si se hace una adecuada selección uno puede lograr que de quince diez o doce 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 muchachos necesitan trabajar y las empresas necesitan buenos operarios de costura, hoy estos operarios no existen. La mayor demanda laboral es por este tipo de personas.

La opción de Pirka de trabajar como segundo piso es una opción a estudiar. De esa manera un cuerpo muy calificado y conocedor extiende su influencia de manera notable, sobretodo si es que como ellos brinda un intensivo monitoreo a los docentes que han sido capacitado. Claro está que nada de esto sería posible si es que Pirka no fuese una institución que recibe el aporte de la Cooperación, por ejemplo, este programa con los CEO corre por cuenta de la Cooperación Suiza.

Por otro lado, también algunos CEO están subvencionados porque es difícil pedirle a un alumno que lleve 400 soles en tela. La solución es articular a la empresa privada para que provean de retazos de tela, cortes, hilo y fotocopias. Se debería de llegar a un sistema en el cual las fábricas brinden su retacería (Pirka daría las medidas que pueden ser utilizadas) y con ello se puede capacitar. El costo bajaría enormemente. La fábrica podría decir, yo doy la fotocopia, todo ello contribuiría a reducir el costo de los cursos.

2.11 Fe y Alegría No. 43

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	CEO FE Y ALEGRÍA NO. 43
Dirección:	A.H. Luis Felipe de las Casas, km.37.8 Panamericana Norte, Ventanilla
Telef, Fax:	550-2939
E-mail:	cil.fealegria43@computextos.com.pe
Director:	Hno. Paul Mc Auley
Entrevistada:	Susana Calderón
Cargo :	Sub directora

A. Historia y antecedentes

Fe y Alegría No. 43 fue fundado en 1990, como parte del proceso de contribuir 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 ALEGRIA.

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). Si bien cumple a cabalidad el programa oficial, tiene una visión de la necesidad de formación integral de las personas dirigiendo 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). Adecúan 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, buscando que al finalizar la secundaria tengan el dominio de una especialidad técnica. Como parte de la educación básica formaron talleres de Industria del vestido, cerámica, carpintería y ebanistería, carpintería metálica, forestación y albañilería. En la práctica funcionaban como CEO, pero no se constituyeron inicialmente como tal por la excesiva exigencia de trámites en el Ministerio. Cuando logran una donación del gobierno suizo para el taller de industria del vestido y se convierten en uno de los 7 colegios a los que COSUDE (Cooperación suiza) apoya, se informan de la existencia de donaciones especiales para centros de

educación técnica, por lo que consideran la necesidad de convertirse en CEO, iniciando las gestiones correspondientes para crear un CEO de Industria del vestido, que si bien es independiente del colegio, utiliza sus instalaciones y sus usuarios son alumnos, exalumnos y gente de la comunidad. En este proceso consideran la posibilidad de ampliar en el CEO las especialidades de los Talleres que con tanto éxito funcionan, pero son tantos los trámites documentarios que resuelven postergarlo hasta que concluya el primer proceso y puedan continuar desarrollando u oficializando gran cantidad de contactos y acuerdos que sostienen con múltiples instituciones nacionales y extranjeras. Aunque oficialmente no es todavía un CEO, nos referiremos a él como tal pues el Ministerio los reconoce y ellos piensan que se debe a los logros que por propias gestiones e iniciativas, especialmente de su director, han ido desarrollando exitosamente.

B. Infraestructura

El CEO tiene un local funcionando dentro de las instalaciones del centro educativo FE Y ALEGRIA No. 43.

Tienen acceso a todas las instalaciones del colegio: 10 Computadoras nuevas y aproximadamente 16 que, aunque son más antiguas funcionan adecuadamente y en ellas practican los estudiantes; correo electrónico; INTERNET; un pequeño auditorio, Sala de video y sala de música.

En la revista inglesa *Sainsbury's THE MAGAZINE* el director tiene dos páginas disponibles en las que, mensualmente, escribe difundiendo las actividades y temas de interés del colegio y el CEO, permitiéndoles establecer importantes contactos y posibilidades de desarrollo.

Taller de Industria del vestido.

Está equipado con aproximadamente 20 máquinas modernas que cumplen todas las funciones de producción.

Aunque oficialmente no están consideradas, tienen además con el correspondiente equipo:

Taller de cerámica

Taller de carpintería

Taller de carpintería metálica

Taller de electrónica

Taller de albañilería

Especialidad de forestación. Tienen un huerto hidropónico (hortalizas, flores y plantas medicinales) y un vivero con especies forestales y ornamentales.

C. Personal docente

El CEO tiene 4 profesores, 1 de ellos el director y los otros tres son especialistas en confecciones. Están capacitándose permanentemente con cursos organizados por instituciones como ADEX, Pirka, etc., generalmente con el apoyo de COSUDE-CAPLAB. 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 No. 43.

De acuerdo a las especialidades de los talleres existe adicionalmente capacitación en SENCICO, SENATI, etc.

Los profesores son contratados actualmente por el centro educativo Fe y Alegría No.43 para sus Talleres.

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

D. Servicios educativos

Este 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 realiza los domingos de 8.30 a 13.00 y la fase de producción durante la semana. Empezaron confeccionando los buzos, polos y chompas del colegio y actualmente están atendiendo pedidos de los Almacenes Harrod's (Londres). Atienden exposiciones de sus productos auspiciadas principalmente por COSUDE, pedidos de la zona, de la embajada inglesa, de los Hermanos de la Salle (confecciones de polos para sus centros educativos), etc.

Cursos

1. Operatividad de máquinas

2. Gestión empresarial

Existe un módulo de confecciones que se va perfeccionando permanentemente bajo la dirección de la Jefa de Taller y los profesores, considerando la asesoría y aportes de los especialistas.

Tienen una duración de tres meses. Se han dictado cuatro cursos

Metodología

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

Para la etapa de producción también participan exalumnos, pues se necesita mucho apoyo para concluir exitosamente y a tiempo los pedidos. Existe un control de calidad riguroso, supervisado por especialistas de COSUDE y CAPLAB.

E. Alumnos

Se atiende entre 19 y 23 alumnos por grupo, la edad fluctúa entre 15 y 21 años y provienen del sector socioeconómico D.

No existe proceso de selección de alumnos; muchos de ellos son alumnos o exalumnos del centro educativo que quieren perfeccionarse y/o trabajar en la producción, con los que 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 estudiantes que vienen de la

comunidad, algunos considerados "casos difíciles", a los que se ha integrado exitosamente en la dinámica de trabajo. Muchos temas adicionales, de carácter formativo, que se considere necesario introducir, se hace a través del curso de Gestión empresarial (dictado por el director del CEO).

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

F. Relación con las empresas

Por iniciativa y gestión del Hermano Paul Mc Auley, director del CEO, se estableció contacto con los Almacenes Harrod's de Londres acordándose 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/o de la zona en general. Por eso, el tipo de relaciones que tienen con esa y otras empresa son de naturaleza comercial, principalmente.

El contenido de los cursos lo determinan la dirección y profesores, considerando aportes de gremios empresariales como ADEX, de los especialistas de COSUDE-CAPLAB, de los alumnos y de 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, contratando personal (alumnos y exalumnos) para el área de forestación y solicitan especialistas para hacer arreglos en el área eléctrica que su personal no puede atender.

G. Relación con el Ministerio de Educación

El Ministerio sólo paga a los profesores del centro educativo. Siempre ha existido una relación burocrática con el Ministerio y con mucha dificultad para realizar cualquier gestión por la complicación de trámites y papeleos. Probablemente a partir de los logros en sus talleres existe un mayor reconocimiento. El año pasado contribuyeron 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.

H. Aspectos económicos

Por los cursos sólo se cobra el material que se vaya a utilizar como parte de la preparación básica. En el último curso se cobró 11 soles (aprox. \$ 3.00). No está establecido sistema de pago o becas pero se trata de facilitar el aprendizaje a quien lo solicite.

La producción se vende y se utiliza para el pago de operarios, operarios-estudiantes, mantenimiento de máquinas, etc.

El entrenamiento y la capacitación de docentes está financiada por COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) y su Programa de Capacitación Laboral (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, beneficiando de esa forma al CEO.

Construyó el taller de cerámica, donó 10 computadoras y diferentes equipos para los Talleres.

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

USAID financia un proyecto de Forestación, a raíz de haber ganado este centro educativo un concurso a nivel nacional denominado "Una gota de creatividad en el desierto". Van por el primero de quince meses.

AECI y PROYDE (Cooperación española), financiaron la construcción de la Casa de la Mujer, donde se brinda apoyo, orientación y capacitación laboral para 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 U.

I. Resultados

Se ha logrado elevar la calidad de la educación tanto en el nivel básico como en el técnico.

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 estimula el trabajo por vocación, lo que hace que la gran mayoría de los estudiantes estén a gusto con lo que hacen, rindiendo óptimamente.

La idea de este centro es gestionarlo de tal forma que sus talleres y CEO se conviertan en empresas que puedan dar puestos de trabajo para sus estudiantes y la comunidad.

La gran mayoría obtienen trabajo, sea en la producción de los talleres, en otras empresas y se les forma para que puedan crear su pequeña empresa. Se conoce de experiencias exitosas y también no exitosas.

Se aporta en capacitación a la comunidad y en crear puestos de trabajo para ellos.

Están conectados a la red del CIL (Centro de Información Laboral), financiado por COSUDE-CAPLAB, que funciona como bolsa de trabajo y ha colocado muchos de los estudiantes.

J. Otros

Aunque están en contacto con otros Fe y Alegría que tienen CEO (No. 3, 10 y 32), por la orientación general y reuniones de la institución, tienen una dirección y actividad autónoma. Es el único que está considerado en el Programa de CAPLAB.

Consideran que el CEO de Fe y Alegría No. 3 es bastante grande y funciona organizadamente.

K. Apreciaciones

Los importantes 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 de generalizar o considerar como un modelo que pueda fácilmente replicarse. Lo que es sí es totalmente claro es que las personas que tengan a su cargo la dirección de una institución educativa, deben estar debidamente capacitadas y con características personales que permitan el desarrollo creativo y gestión exitosa. En el caso de este CEO, si bien logran importantes donaciones hay que reconocer que la utilización de las mismas apuntan a lograr un

autosostenimiento del CEO, por lo que se pone especial énfasis en la capacitación de su personal, en el desarrollo integral de los alumnos, en la actualización de sus equipos y en la calidad de la producción. Esta situación beneficia la relación con empresas para la ubicación de sus alumnos, tanto para prácticas como para lograr un puesto de trabajo, así como moderniza al trabajador para que tenga posibilidades de emprender su propio negocio.

Otro aspecto importante que transmiten permanentemente es el valor y el aporte de la educación técnica en el desarrollo personal y social, y superar la sensación de que quien se dedica a este tipo de estudios o actividad "vale menos". En este sentido, dentro de la capacitación de sus profesores y alumnos se incluye metodologías y técnicas de elevación de la autoestima, así como de transmisión de valores que potencien la capacidad personal en el ámbito laboral.

B. Públicos

2.12 José Pardo

Institución y Entrevistado:

Nombre: Instituto Superior Tecnológico José Pardo
Dirección: Av. Grau 620 La Victoria
Teléfono/fax: 4232101 - 4315040
Director: Carmen Luz Arce Caveró
Entrevistada: Rosa Salcedo Lescano
Cargo en la Institución: Directora de Imagen Institucional

A. Historia y Antecedentes

El instituto fue creado en 1849 por Ramón Castilla con el nombre de Escuela de Artes y Oficios, hasta que fue clausurado en 1879 por la guerra con Chile. Fue reabierto en 1903 y reinaugurado e instalado en el local que actualmente ocupa en 1905 en el gobierno de José Pardo y Barreda.

En 1945 cambia su denominación a Politécnico Principal del Perú. A partir de 1951 se convierte en Politécnico Nacional José Pardo. Por Resolución Suprema en 1970, es transformado en Instituto Tecnológico Nacional José Pardo. En 1976 se convierte en Escuela Superior de Educación Profesional ESEP José Pardo.

Finalmente, por mandato de la Ley General de Educación No 23384, desde 1983 quedó autorizada su adecuación y funcionamiento como Instituto Superior Tecnológico José Pardo.

El instituto está organizado en su plana directriz por un Consejo Directivo conformado por el Director, el Sub Director, los Jefes de Departamento, el Secretario General y el Administrador. En este Consejo no existe participación alguna de representantes empresariales.

B. Infraestructura

El IST José Pardo cuenta con un solo local ubicado en la cuadra 6 de la Av. Grau, el que ocupa un área aproximada de 7,000 m². En sus instalaciones para el aprendizaje técnico, cuenta con módulos, laboratorios, equipos, maquinas y redes completas y relativamente modernas. La antigüedad de estos equipos 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, como resultado de una donación del gobierno de Corea del Sur (mecánica y electrónica) y la adquisición por recursos propios (computación).

Adicionalmente, se brindan otras facilidades académicas y técnicas a los estudiantes, como Biblioteca Central, una sala de computo con 20 máquinas Pentium y acceso a INTERNET (restringido).

C. Servicios Educativos

El IST José Pardo ofrece tres tipos de servicios educativos:

El primero es el de las carreras tecnológicas que se desarrollan en tres años con seis semestres de instrucción técnica. Estas carreras 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 acceso a estas carreras tiene como requisito para el postulante el haber concluido sus estudios secundarios, y su demanda, tradicionalmente alta, tiende a crecer.

El segundo servicio es el de los cursos de extensión. Se organizan sobre aspectos muy específicos al interior de cada una de las especialidades profesionales técnicas mencionadas, y su oferta depende en cantidad y sub especialidad de la orientación de la demanda. Estos cursos están orientados básicamente a trabajadores en ejercicio, son presenciales y tienen una duración de 70 horas (de uno a dos meses dependiendo de horarios). Otorgan un título de técnico básico en una sub especialidad a nombre del Instituto. La demanda de este producto tiende a disminuir.

El tercer servicio es el de los convenios con empresas u otras instituciones. En este caso la capacitación es generalmente muy puntual y se lleva a cabo en las instalaciones del Instituto. Actualmente se tiene 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.

Para el caso de las carreras tecnológicas existe un proceso de selección que este año ofreció 525 vacantes para un total de postulantes mayor a los 3,000. Por otro lado, se exige como un requisito básico de graduación el haber acumulado un mínimo de 720 horas de práctica profesional en la industria.

D. Alumnos

El número de alumnos por servicio educativo es el siguiente:

Carreras tecnológicas, que es el producto principal del instituto, 1,545.

Cursos de extensión, varía dependiendo de la demanda, pero en promedio se captan 150 participantes por convocatoria, lo que aproximadamente resulta en 600 participantes por año.

Convenios, depende de la demanda y de los requerimientos y tamaño de las empresas o instituciones con quienes se firme el convenio. Por ser acuerdos recientes no se tiene un cálculo aproximado de los participantes por convenio al año, pero en el momento se cuenta con 100 participantes (convenio con Policía Nacional).

Las edades promedio de los participantes varían. En las carreras tecnológicas las edades fluctúan en el rango de 18 y 25 años; mientras que en los cursos de extensión y los convenios (trabajadores en ejercicio) las edades son más dispersas, van de 20 a 45 años. En cuanto al nivel socio económico de los participantes se ubica en el nivel C y D.

E. Relación con Empresas

No hay participación alguna de empresa, gremio o patronato en la gestión del instituto, ni a nivel de comité consultivo. Tampoco existen mecanismos institucionalizados para prácticas de alumnos en las empresas. Para materializar las prácticas existe un mecanismo informal y consuetudinario que opera de acuerdo a pedidos de las empresas sobre información elaborada por el instituto con la disponibilidad de practicantes en número y por especialidad.

Este mecanismo se ha mostrado eficaz hasta la fecha, quizá por el reconocimiento que el instituto tiene en el mundo empresarial. Pero la actual administración pretende institucionalizar esta relación con la finalidad, de no sólo colocar estudiantes para prácticas, sino ver la posibilidad de insertar egresados.

F. Relación con el Ministerio de Educación

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

G. Aspectos Económicos

En las carreras tecnológicas los estudios son formalmente gratuitos, pero en términos reales la matrícula por semestre alcanza los 320 soles, adicionalmente volver a llevar un curso reprobado cuesta entre 50 y 100 soles, dependiendo de la cantidad de horas de éste. Así los estudios profesionales tienen un costo real que va de 320 a 500 soles semestrales.

Los cursos de extensión tienen un costo que varía de acuerdo a la cantidad de horas del curso, la especialidad en la que éste se brinde y los materiales que se requiera utilizar. Por lo general los costos van de 150 a 450 soles.

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

H. Resultados

El instituto cuenta con una imagen favorable en el ámbito empresarial, por ello su demanda es creciente. Para el ingreso 99 se presentaron más de 3,000 postulantes para 525 vacantes, que es el número de postulantes más alto entre los tecnológicos públicos, algunos de los cuales no cubren con postulantes el número de vacantes que ofrecen. El instituto cuenta con infraestructura suficiente como para incrementar por lo menos en un 50% el número de vacantes, pero es parte de la política institucional el 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 ello el instituto no cuenta con una bolsa de trabajo propia, aunque para este efecto ha venido coordinando con PROJOVEN.

Finalmente, no se realiza un seguimiento a los egresados, aunque está dentro de los objetivos del actual Consejo Directivo el crear un mecanismo de seguimiento, firmar convenios para prácticas profesionales y participar de la bolsa de trabajo de SENATI.

I. Otras experiencias relevantes

Se menciona al SENATI como la experiencia más importante, no solo por lo que significa en cantidad de capacitados, sino por el alto nivel de aceptación de sus egresados en el mercado de trabajo.

2.13 Julio C. Tello

Datos de la Institución

Nombre:	ISTP Julio C. Tello
Dirección:	Av. Bolívar 100, Tercer Sector, Villa El Salvador, Lima
Telef:	2873676
E-mail:	lsilva@jctello.edu.pe
Director:	Lorenzo Silva
Entrevistado:	el mismo

A. Historia y antecedentes

El centro educativo tiene 18 años de antigüedad; fue creado como parte de la reforma educativa iniciada durante el gobierno de Velasco, por iniciativa estatal atendiendo el reclamo de la población del distrito.

El régimen legal es el de Instituto Superior Tecnológico Público (ISTP).

La organización es: Un Consejo Directivo como máximo organismo, Una Dirección, como máximo nivel ejecutivo, siete Departamentos Académicos (de las 7 especialidades del ISTP), un Área Administrativa y un Organismo Descentralizado: el Programa de Producción y Servicios.

B. Infraestructura

El ISTP cuenta con un área total de 61,900 metros cuadrados; de cuales están contruidos sólo un pequeño porcentaje.

Tiene 21 aulas, y oficinas de apoyo administrativo.

Su capacidad máxima es de 1,400 alumnos.

En cuanto a equipamiento, tiene: 3 laboratorios de computación, uno de química, uno de mecanografía, y uno de electricidad. Además tiene Talleres de Mecánica de producción, Mecánica Automotriz y Electricidad, equipados con maquinaria y herramientas con 20 años de antigüedad.

Tienen una biblioteca central.

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.

C. Personal docente

El total de profesores que enseñan en el Centro son 100; el 60% son titulados, un 30% tienen bachillerato y un 10% de egresados. Además tienen 20 personas para labores administrativas.

El 50% de sus profesores desarrollan 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 una capacitación permanente en centros externos: el ISTP manda a la mayoría de profesores a capacitarse con los recursos propios que genera 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 de los alumnos a medida que avanzan en su carrera. Al inicio, en el primer ciclo tienen 40 alumnos por aula.

Respecto de la evaluación de los profesores, todavía no se ha realizado; pero tienen planeado iniciar una evaluación por parte de los alumnos (sus "clientes" según el entrevistado) durante este año.

A los profesores se les paga algo extra a sus sueldos, por concepto de examen de admisión, viáticos y otros. Es una manera de incentivarlos para mejorarse.

D. Productos educativos (cursos, seminarios, charlas)

I. Tienen siete especialidades en su oferta de carreras técnicas, que conducen al título de profesional-técnico. La duración de cada una de ellas es de tres años:

- a) Administración
- b) Computación e informática
- c) Contabilidad
- d) Electricidad
- e) Mecánica Automotriz
- f) Mecánica de Producción
- g) Secretariado Ejecutivo

II. Proyección a la comunidad: ofreciendo cursos cortos, principalmente de computación (manejo de procesadores de texto, hojas de cálculo, etc). La duración de los mismos es de 20 a 50 horas.

III. Seminarios para profesores, de todo el país.

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

E. Alumnos

El número total de alumnos en las carreras técnicas es de 1,400.

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

Los exámenes de admisión son una vez al año, y se presentan aproximadamente 1,000 postulantes; ingresan aproximadamente 600.

La deserción de los alumnos es variable; mientras que en computación es mínima, en otras carreras es mayor.

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

El porcentaje de los egresados, en relación a los que ingresan es de 30-40%. Los titulados son un 10-15%.

F. Relación con las empresas

Están iniciando contactos con las empresas privadas; recién han firmado convenios con DAEWOO, la Municipalidad de Villa El Salvador, el SIMA-Callao, el Instituto Perinatal.

Estos convenios son principalmente para conseguir prácticas pre-profesionales para sus alumnos. (El caso de DAEWOO es para 5 alumnos) El ISTP les consigue prácticas al 40% de los alumnos; el resto de alumnos se consigue sus propias prácticas, en empresas que ellos conocen, de sus familiares, etc.

Las prácticas de sus alumnos en las empresas son obligatorias: deben culminar 720 horas de prácticas para terminar su carrera; estas las pueden hacer en su fase inicial, intermedia o aún habiendo terminado sus estudios; pero es una condición necesaria para obtener el título. Normalmente el ISTP le manda una carta de presentación del alumno a la empresa, y al final ella debe llenar un informe con nota que envía al centro en sobre cerrado.

No tienen un Comité Consultivo con el sector empresarial; pero participan en FOPECAL (Foro de Capacitación Laboral). También participan en el Consejo de la Madera organizado por el gremio de fabricantes de madera de Villa El Salvador.

Los profesores estaban sueltos en plaza hasta hace muy poco; ahora son supervisados en su relación con sus alumnos y en sus contactos con la actividad empresarial. Hay algunos profesores que les consiguen prácticas a sus alumnos; esto sucede por ejemplo con los contadores, que llevan a sus alumnos a sus estudios y usan los contactos que tienen con empresas.

Sobre cómo influyen las empresas en el contenido educativo del centro; no sucede ahora, pero lo tienen pensado hacer en el futuro; este es el sentido del convenio con el SIMA-Callao.

Respecto a cómo conocen las tendencias futuras de la tecnología y la actividad empresarial; ellos se enteran a través de las Conferencias de IPAE, y también a través de INTERNET.

La apertura hacia el mundo empresarial la van a profundizar a través de los convenios internacionales vigentes:

- a) Unión Europea; con el programa FORTE-PE y el programa CYP-CIT.
- b) College Nor Atlantic del Canadá; para la mejora del currículo, capacitación de profesores y equipamiento.
- c) La Universidad TARAS SHEVSHENKO, de Ucrania (Kiev). Esta relación la consiguieron porque un profesor del ISTP ha sido titulado en Ucrania.
- d) Fundación Liberato del Brasil. Este contacto lo han obtenido participando en una feria de Brasil, FORTELEC; participación financiada con recursos propios.

G. Relación con el Ministerio de Educación

La relación con el MED es buena; su instancia superior en el aspecto académico es la DINESST y en el aspecto administrativo es la Dirección de Educación de Lima. Estas buenas relaciones les han permitido ser considerados como beneficiarios del próximo préstamo del BID, por 400 millones.

La autonomía respecto al MED prácticamente no existe; la legislación y las normas vigentes son muy complejas y frondosas; generalmente sus iniciativas se topan con alguna norma que las prohíbe. Se deberían mejorar las normas y reglamentos hacia la simplificación y una mayor autonomía. Ellos necesitan más autonomía para desarrollar sus empresas y obtener más recursos propios para mejorar su oferta educativa.

H. Aspectos económicos

Las principales fuentes de ingresos propios son:

- (i) Los exámenes de admisión, por los que cobran 100 soles por derecho de examen y 20 soles por prospecto, una vez al año. Se calcula un promedio de 1,000 postulantes
- (ii) Por matrícula cobran 100 soles cada semestre (a un total del 1,400 estudiantes).
- (iii) Cursos y seminarios; llamados de extensión, principalmente los cursos de computación.
- (iv) Venta de especies valoradas; certificados, etc.
- (v) Servicios a terceros, como: consejería psicológica, asistencia social, reparación de bombas de inyección, reparación de motores, afinamiento de motores, refrigeración residencial y comercial, galvanotecnia, soldadura universal, escuela de choferes, alquiler de maquinaria (aunque esto último no les sale muy rentable por el costo de la electricidad).

El presupuesto total del ISTP al año es de 1,595,000 soles; los recursos transferidos por el MED, principalmente para el pago de profesores son: 927,000 soles y los ingresos propios son: 667,000 soles, lo que representa el 42% de los ingresos totales.

Existen una serie de normas engorrosas que no les permiten hacer uso adecuado de los recursos propios; ellos tienen que mandar ese dinero al MED (Dirección de Educación de Lima) para que sea luego transferido a ellos mismos. El nuevo sistema SIAF, de aplicación de gastos promovido por el MEF, todavía no se aplica adecuadamente, pero de hacerlo les daría más autonomía.

Las donaciones que reciben son mínimas: sólo 3,000 dólares de los canadienses en equipos.

I: Resultados

No tienen una idea clara de cuántos egresados del centro están trabajando; no hay un seguimiento de los egresados; estiman que pueden estar entre 50 y 60%. Ellos no tienen mecanismos explícitos de ayuda para la colocación de sus egresados.

Algunos de sus egresados van a trabajar a las pequeñas y micro empresas del Parque Industrial de Villa El Salvador que queda muy cerca del centro.

J. Otros

Su plan estratégico es de crear un Centro de Producción al interior del ISTP, en el área de terreno sin utilizar que poseen.

Con ello desarrollarían actividades productivas paralelas a las actividades académicas. Esta área permitiría tener una empresa que venda productos y servicios a terceros, y sería una de las principales fuentes de ingresos.

Los profesores trabajarían en la empresa, logrando con ello:

- a) elevar los ingresos de los profesores
- b) tener contacto directo con la actividad empresarial

c) ser un centro de prácticas para los alumnos

Para este proyecto ya tienen: el terreno, los equipos, el recurso humano (los profesores); sólo les falta: las instalaciones, un plan de negocios que los mismos profesores elaborarían.

Los mejores IST del país son SENATI y TECSUP.

K. Apreciaciones

El ISTP Julio C Tello se autocalifica como el mejor del país, imagen que es compartida por FORTE-PE y algunos especialistas; lo cuál es un buen indicador de la autoestima y dinamismo de su director.

Como muchos ISTP la iniciativa para crearlo vino del Estado, atendiendo un cierto pedido de la "comunidad", que así como en otros lugares pide una universidad o un estadio, no necesariamente refleja una necesidad real del sector privado, y menos la existencia de un mercado de trabajo activo que absorba a los egresados del centro. 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 vinieron y el parque industrial se mantuvo inactivo hasta que el alcalde Michel Azcueta lo transformó en una parque para pequeñas empresas del cono sur de Lima. Recién en ese momento se reactiva el parque y se empieza a generar empleo para sus pobladores. Desgraciadamente 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, y que probablemente empiecen a dar resultados en el mediano plazo. El convenio con DAEWOO es para otorgar sólo 5 plazas para prácticas de sus alumnos. Un buen porcentaje de los alumnos tienen que conseguirse sus propias prácticas, lo que pone en duda la pertinencia y calidad de las mismas.

La mayoría de los profesores se dedican a tiempo completo a la enseñanza, y los que tienen otras actividades lo han hecho por necesidad, porque el sueldo no les alcanza; es decir, no tienen una relación orgánica con el sector privado, no son mayoritariamente empleados, profesionales o ejecutivos de las empresas privadas de la zona. En un 25% de los casos coincide que tienen pequeñas empresas o actividades individuales en campos de su especialidad, pudiendo traer a las aulas sus problemas reales de la producción y servicios (esto sucede mayormente con los contadores).

El haber alcanzado el 42% de autosostenimiento (recursos propios) revela una dirección eficiente y orientada en la dirección correcta; ellos han 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 podría llegar a representar porcentajes mayores a los alcanzados, en el mediano plazo.

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 que también muestra la distancia existente con el sector privado, pues a falta del mismo ellos se proponen crearlo dentro de sus propios perímetros (esto se puede ver con claridad en su Plan Operativo para 1998).

2.14 PROMAE - Magdalena

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	CEO PROMAE Magdalena
Dirección:	Jr. Cusco 620, esq. Leoncio Prado 1015, Magdalena, Lima
Telef, Fax:	263-1328 263-0913
E-mail:	cil.promae.magd@computextos.com.pe
Director:	Lic. Pedro Vallejo
Entrevistado:	Lic. Adolfo Moreno Trejo
Cargo:	Jefe de Talleres, ex director del CEO

A. Historia y antecedentes

El CEO fue creado por convenio tripartito entre el Ministerio de Educación, el Consejo Distrital y el Rotary Club de Magdalena, en el año 1972, como Centro Nacional de Capacitación Profesional Extraordinaria y Producción de Material Educativo (CENECAPE PROMAE), adecuándose en 1984 al régimen legal de Centro de Educación Ocupacional, CEO PROMAE. Entre 1981 y 1985, aproximadamente, hubo una notoria falta de gestión que trajo como consecuencia un estancamiento del centro, bajando su nivel de calificación y prácticamente sin producción. En 1986 se retomó contacto con la dependencia del MINED encargada de la producción de mobiliario y material educativo, reiniciándose el proceso de producción y venta y retomando 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.

B. Infraestructura, -

El local es un edificio de cuatro pisos, construidos sobre un área de 1600 m², donde se ubican las aulas, el área administrativa y los talleres de panificación, confecciones, carpintería, carpintería metálica, reparación de vehículos; en el primer piso tienen, además, varios locales con puerta a la calle donde se atiende la venta del 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), etc.

Tiene 2 laboratorios de cómputo, cada uno de ellos con 12 computadoras y tienen un área destinada para actualizar su biblioteca y equipar cabinas para establecer conexión con INTERNET.

C. Personal docente

La plana docente del CEO es de 42 profesores, procediendo la mayoría de ellos de la Universidad Enrique Guzmán y Valle (La Cantuta) y tienen especialidad técnica; otros proceden de SENATI y TECSUP.

Existen grupos de 20 alumnos por profesor.

Todos los profesores 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), U. Católica (Diseño Curricular, cursos técnico pedagógicos), etc.

Actualmente están recibiendo apoyo de COSUDE a través de CAPLAB (Programa de Capacitación Laboral), que promueven reuniones con empresarios de las especialidades requeridas, buscando su participación en la actualización de los contenidos de los cursos y demandando práctica laboral con la certificación correspondiente; al personal directivo los ha apoyado con 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 tanto por la dirección y la Jefatura de Talleres, como por los alumnos, a través de encuestas aplicadas a mitad del curso.

D. Servicios educativos

Brindan cursos, validados por empresarios con duración de 3 a 4 meses en las especialidades de:

Industria alimentaria

Metal mecánica

Mecánica automotriz

Computación

Electrónica

Industria del vestido y Textiles

Carpintería

Dibujo

Cosmetología

Se dictan las clases 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 es práctica en los talleres y el otro 20% son cursos teóricos, entre ellos uno de gestión empresarial, sugerido por COSUDE-CAPLAB, apuntando a la posibilidad de que los alumnos puedan crear su propia empresa.

Ubican al 100% de sus alumnos en prácticas profesionales.

E. Alumnos

El número total de alumnos es de 3,000, provenientes de los sectores C y D, pero piensan que tienen capacidad para atender a 6,000 estudiantes. La pensión por curso es de 40 soles; antes cobraban 80 soles pero por disposición del MINED no pueden cobrar más de 40, lo que los ha obligado a reajustar más su presupuesto. Existe un nivel

de deserción del 40%, principalmente por falta de medios de los alumnos para comprar sus materiales.

No existe proceso de selección de alumnos; los únicos requisitos para la matrícula es la presentación de su Libreta electoral o DNI y dos fotos.

El CEO otorga un Certificado, con especificación de la especialidad realizada por el estudiante.

F. Relación con las empresas

Tienen relación con muchas empresas, aunque no existe convenios formalmente establecidos.

El 100% de sus alumnos practican en empresas de acuerdo a la especialidad estudiada.

En Metal mecánica y carpintería metálica: FIEM Ingenieros, Metálicas S.A., CPR S.A., C. laminados, Industrias AGGO S.R.L., Muebles de Acero Holiday.

En Industria del Vestido: Cotton Knit, Textimax, Full Cotton, GALPISA, Confecciones Pierre's, Cotton Link.

Mediante el Proyecto de PROJOVEN pueden hacer prácticas en las empresas, pero en muchos casos éstas exigen jornadas de hasta 12 horas, aspecto informado al Ministerio de Trabajo, sin 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 empresas NOVA, y ésta envió sus ingenieros para capacitar a profesores y alumnos en el manejo de las mismas y aportar en la actualización de los módulos de formación de la industria alimentaria.

A pesar de los diferentes niveles de relación que sostienen con empresas, consideran que existe, en general, un desconocimiento de las empresas sobre la labor de los CEO.

G. Relación con el Ministerio de Educación

A pesar de ser un CEO estatal, mantienen una relación mínima con el Ministerio. No reciben apoyo alguno, con excepción de los sueldos de los profesores. Dependen de la USE 3 de la Dirección Departamental de Lima, y tienen una vinculación formal, con plena autonomía en las especialidades, contenidos de los cursos y gestión en general.

Consideran que existe indiferencia a la modalidad ocupacional por el Ministerio, a pesar que, en los dos últimos meses ha habido un mayor acercamiento.

H. Aspectos económicos

El CEO se autosostiene, pues el Ministerio no aporta partida alguna para infraestructura y/o mantenimiento del mismo, salvo los sueldos de los profesores (400-500 soles mensuales); esta baja remuneración del sector educativo es considerada una seria limitación y amenaza para la calidad y desarrollo exitoso del CEO.

El cobro a los alumnos está por debajo del costo necesario para la capacitación por cada uno de ellos lo que obliga a solicitarles que traigan el material necesario para su práctica; como se ha mencionado, muchos alumnos dejan de asistir por no poder comprar sus materiales, a pesar que con bastante flexibilidad se les permite pagar los 40 soles en partes, o incluso aceptar que 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. Como se señaló, tienen ambientes

para cada una de estas actividades y para mantener un orden y gestión apropiada tienen un administrador y los profesores, exalumnos y alumnos realizan turnos en forma organizada para poder 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.

Consideran una seria amenaza y limitación el que el CEO estatal no sea sujeto de crédito en el sistema financiero. Es importante señalar que este CEO se presenta a licitaciones, especialmente para la elaboración de mobiliario escolar de centros educativos estatales, pero como tienen que presentar una carta fianza, requisito típico, el director tiene su vivienda particular hipotecada permitiendo de esta manera cumplir con esa exigencia y lograr mantener la producción para el INFES (Ministerio de la Presidencia), Núcleos Ejecutores de FONCODES y lograr el financiamiento de PROJOVEN para la capacitación de los jóvenes y desarrollo de cursos vinculados a ese programa, además de vender mobiliario a Centros de Educación Inicial y colegios pequeños.

Actualmente COSUDE-CAPLAB está contribuyendo con la modernización de los equipos de Industria alimentaria e Industria del vestido, así como en la capacitación del personal, lo que trae como consecuencia una elevación de la calidad educativa y de la producción. Cuando el CEO, por sus propios medios, adquirió 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.

I. Resultados

El 80% de sus alumnos se matricula por recomendación de otras personas (exalumnos, operarios que han estudiado en el CEO, por la buena preparación (encuesta 1998 a los alumnos).

Aunque no se hace un seguimiento de los exalumnos, existe información referencial o de casos aislados y la percepción que tienen es que el CEO proporciona una capacitación adecuada y actualizada que les da mayores oportunidades de ubicarse laboralmente.

J. Otros

No tienen mayor vinculación con otros CEO, aunque contribuyen 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; mencionan al CEO Jesús Artesano en el Callao que está muy bien organizado aunque con poco alumnado, estiman que por el costo de los cursos.

CAPLAB ha instalado un Centro de Información y Colocación Laboral, CIL, proporcionando diariamente los puestos de trabajo solicitados, así como los perfiles o características necesarias para seleccionar al personal demandado para cada caso. A través de este sistema, muchos estudiantes han sido colocados.

Apreciaciones

A pesar de las limitaciones que significa ser un CEO estatal, sin financiamiento ni donaciones permanentes, se ha llegado a logros importantes a partir, parece ser, de los siguientes elementos:

Identificación con la institución

Conciencia de la necesidad de actualización y capacitación permanente de su personal docente.

Reajuste permanente de los Programas de estudio, módulos ocupacionales o cualquiera sea la modalidad empleada, siempre validados 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, apuntando 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)

Considerar la preparación de todo su personal en gestión empresarial, planeando estrategias, y proyectándose al futuro, conscientes de sus limitaciones, como la existencia de impacto ambiental negativo, la deserción, la existencia de cursos con poca demanda, la dificultad para equipar modernamente algunos de sus talleres y, especialmente, la dificultad en la búsqueda de convenios más formales con las empresas tanto para la provisión de personal calificado, como para el fortalecimiento de su actividad productiva.

Considerar la creatividad e innovación como elementos importantes en su desarrollo, así como la responsabilidad, puntualidad y solidaridad, como valores que, explícitamente reconocen, deben desarrollar.

2.15 Gilda Ballivián

Datos de la Institución

Nombre:	Gilda Ballivián
Categoría:	Instituto Superior Tecnológico Público
Dirección:	Av. Lizardo Montero 296 – San Juan de Miraflores
Telefax:	4665595
E-mail:	No tiene
Director:	Jaime Orosco Paredes
Entrevistado:	Noser Jurado Guillén
Cargo en la Institución:	Sub Director

A. Historia y antecedentes

El I.S.T.P. Gilda Ballivián está ubicado en San Juan de Miraflores y tiene 19 años de fundado.

B. Infraestructura

Cuenta con solo un local grande en pleno corazón de san Juan. Sin embargo a pesar de estar ubicado en un distrito populoso está en una zona tranquila sin mucho tráfico. Tiene 23 aulas mas 8 talleres; una por cada especialidad. Adicionalmente cuenta con 3 laboratorios de Informática el cual está dotado con tecnología de punta (Pentium) comprados con recursos propios, los talleres cuentan con equipos de última generación donados por el gobierno japonés al ministerio de la presidencia. Cuenta con una biblioteca medianamente acondicionada y terreno para construir en el futuro.

El soporte didáctico para la exposición de clases está conformado por pizarra, Retroproyector , videos, TV.

C. Personal docente

La plana docente está conformada por 91 profesores de los cuales 37 son estables; es decir, son nombrados por plaza en la departamental. Los 54 restantes son contratados y seleccionados por el mismo instituto. Estos profesores son evaluados a través de encuestas aplicadas a los alumnos. Estos expositores no reciben una capacitación en metodología de enseñanza, Se asume que la experiencia que traen en el trabajo de campo, mas que en la docencia, son las avalas para el dictado de programas. Se estima que un máximo de 10 trabajan en su especialidad.

Los profesores tienen el régimen general para instituciones del estado es decir concurso público para cubrir plazas y cuentan con un ingreso de 700 soles mensuales (por un promedio de 40 - 45 horas)

D. Servicios educativos

El IST cuenta con 8 especialidades las cuales son presentadas a continuación en orden de demanda:

Computación e Informática.

Contabilidad

Electrónica

Administración

Mecánica automotriz

Electricidad

Construcción Civil

Mecánica de Producción

Adicionalmente a estas carreras técnicas están generando cursos de extensión a través del programa de producción y servicios. Estos cursos tienen una duración de un mes cuestan entre 80 y 100 soles. Los cursos mas solicitados en este rubro son aquellos relacionados a computación y gestión de pequeñas empresas. Así como los cursos técnicos.

E. Alumnos

El Instituto cuenta con 1400 alumnos provenientes de la zona de San Juan y alrededores. Trabajan con 2 turnos mañana y noche. El nivel de socio económico de la población es C.

Se ingresa a través de un examen y las vacantes asignadas para cada especialidad es normada por la departamental. El examen se realiza una sola vez en el año (Marzo) La relación de postulantes en relación a plazas es de 2 a 1. El entrevistado manifiesta no tener problemas de deserción en la institución.

F. Relación con las empresas

El instituto no contaba con una política de acercamiento al sistema productivo debido a la inestabilidad en el cargo (los directores y subdirectores salían antes de los dos años).

Actualmente se cuenta con un poco mas de estabilidad en ese sentido y se está creando un inventario de las empresas de la zona. También se han estrechado relaciones con la municipalidad para el envío de practicantes y posteriormente hay la idea de brindar servicio de mantenimiento a ésta.

Adicionalmente se está brindando servicio a terceros con las maquinarias. Como aspecto curioso podemos decir que dicho servicio es encargado a los profesores y no a los alumnos egresados de la propia institución.

Su experiencia mas reciente fue en la licitación de **Projoven** a la cual se presentaron sin obtener éxito. En cuanto a las prácticas cada participante debe buscar algún centro laboral que le permita lograr las horas requeridas.

G. Relación con el Ministerio de Educación

El ministerio norma las políticas administrativas, financieras y educativas del instituto. Sin embargo con la resolución 054 que permite la generación de recursos propios se está dando cierta autonomía. Otro aspecto es que el ministerio permite a los institutos innovar el 30% de la currícula. Esto está siendo aplicado por el instituto mediante reuniones del consejo directivo. En este consejo no participan empleadores o personas vinculadas al sector productivo.

H. Aspectos económicos

Todas las carreras tienen un precio único regido por la departamental del Ministerio de Educación que es de 120 soles semestrales. Adicionalmente los programas de extensión cuestan entre 80 y 100 soles. Estos ingresos son considerados como ingresos propios. El ministerio asume los gastos totales de planillas de profesores y administrativos así como el 50% de los gastos de agua, luz y teléfono.

I. Resultados

El instituto no cuenta con evidencia que permita evaluar su performance, solo usan como indicador el número de postulantes que se presentan y el bajo índice de deserción con el que cuentan (10%).

J. Otros

Dentro de la institución funcionó por un periodo de 7 años una USE que no contaba con local propio.

K. Apreciaciones

El instituto cuenta con un gran potencial en cuanto a infraestructura, industrias y alumnos, sin embargo recién están orientando ese esfuerzo en acercarse al sector empresarial. Las razones por las que anteriormente no se hicieron se distribuyen de la siguiente manera:

Recién cuentan con maquinaria de Punta

Recién están organizándose en estrategias de gestión

No contaban con los recursos Humanos necesarios para ordenar las prioridades

No contaban con la autonomía que la departamental recién les ha dado.

A estos argumentos se les debe sumar que ellos no están impedidos de buscar donaciones o convenios, sin embargo hasta la fecha no lo han realizado.

Es evidente que no tienen un concepto ni mucho menos algún tipo de influencia orientada al sistema productivo. Los alumnos deben buscar sus prácticas en cualquier empresa. No se da ningún acercamiento por parte del Instituto a las empresas para facilitar la inserción de dichos alumnos. Esto recién comenzará a darse a partir de este año.

2.16 María del Rosario Araoz Pinto

Datos de la Institución

Nombre	: María del Rosario Araoz Pinto
Categoría	: Instituto Superior Tecnológico Público
Dirección	: Jr. José Martí N°155
Telefax	: 4529324
Director	: Ardaleón Henostroza
Entrevistado	: Noser Jurado Guillén
Cargo en la Institución	: Sub Director

A. Historia y antecedentes

El Instituto se generó por RM0409 ED en la época de Juan Velasco Alvarado en año 1975 está considerado como el segundo instituto tecnológico después del José Pardo fue creado como ESEP posteriormente en 1978 se apertura el programa de adultos (turno noche) y finalmente en 1983 tomo la categoría de I. S.T.

Es uno de los institutos mas antiguos por lo que fue considerado como institución piloto, categoría que mantiene hasta el momento

B. Infraestructura

Esta considerado como el segundo más grande después del José Pardo. Cuenta con 40 aulas y 12 talleres para las especialidades. Estos talleres cuentan con tecnología de punta donada por el ministerio de la presidencia. Además tienen 100 computadoras entre 486 y Pentium y un Maquicentro que es un centro piloto generador de actividades productivas.

La infraestructura, aún cuando no muestra un buen mantenimiento, se completa con un estadio, biblioteca y auditorio.

C. Personal docente

La población total de profesores es de 140 docentes. Esta cifra se reparte de la siguiente manera

71 profesores estables o nombrados y 67 contratados. Estos profesores cuentan con una serie de programas de capacitación dictados a través del año. Asimismo, al inicio del año se dictan cursos relacionados a la tecnología educativa y metodología de enseñanza. El 30% de los profesores contratados trabajan en su especialidad en diversas empresas.

Servicios Educativos

El instituto cuenta con 9 carreras técnico profesionales:

Administración

Computación e Informática

Diseño Publicitario

Diseño Gráfico

Contabilidad

Secretario ejecutivo

Mecánica automotriz

Mecánica de Producción

Construcción Civil

Estos programas tienen una duración de 3 años y el alumno requiere un total de 720 horas de práctica para poder graduarse.

En los meses de Enero a Marzo se dictan cursos de actualización para egresados y público en general que desee mejorar sus habilidades en un campo determinado y a partir de abril se realizan cursos de extensión que complementan el conocimiento de los alumnos.

La currícula es modificada en un 30% de su contenido. Siendo el responsable directo el comité directivo. Este comité es formado por la plana jerárquica del instituto y la participación del empresariado es indirecta; vale decir, que este comité reajusta los perfiles de cada especialidad después de ver los requerimientos hechos por las empresas.

E. Alumnos

El número total de alumnos es de 2,300 aproximadamente. Los niveles socioeconómicos mayormente están posesionados en el C emergente. En el caso de Diseño gráfico y publicitario se puede observar un nivel más alto lo que se confirma si tenemos en

consideración los equipos que pueden requerir los alumnos para desarrollarse. Este instituto alberga jóvenes del Callao, Pueblo Libre, Cercado San Martín de Porres y San Miguel.

Tienen un proceso de admisión al año (marzo) en el caso de ellos es potestativo considerar 2 ingresos al año. Sin embargo no lo hacen debido a que están sobrepoblados y quieren mantener un equilibrio.

Para el ingreso se presentan aproximadamente 2300 postulantes y las vacantes oscilan entre 800 y 1,000. Según nos informaron la tendencia de demanda está bajando. Antiguamente podía considerarse entre 4 y 5 a 1 la población de postulantes con relación a las vacantes ofertadas.

F. Relación con las empresas

El instituto cuenta con todo un programa que permite mantener un fuerte vínculo con el sector empresarial. Cuentan con convenios con municipalidades (Lima y Callao) así como con empresas del sector privado (El Comercio, La República entre otros), PROPYME y FONCODES, quienes constantemente solicitan, no solo practicantes, sino gente que se coloque de manera estable en dicha empresa. Adicionalmente el instituto cuenta con lo que denominan "Maquicentro" que es un conjunto de máquinas modernas cuyo objetivo es generar actividades productivas a terceros y permitir horas de práctica para el alumno. Cabe resaltar que las prácticas (720 Horas) pueden realizarse en el instituto, empresas públicas y privadas.

Según en centro la gran mayoría de alumnos logran sus prácticas gracias a los convenios o requerimientos del sector empresarial. Para complementar este sistema tienen 2 personas (oficiales de relaciones) que se dedican a visitar empresas y colocar prácticas o empleados.

En total el cálculo de alumnos colocados por el sistema de colocación (producción y servicios) es de aproximadamente un 40 %.

G. Relación con el Ministerio de Educación

La relación es similar al instituto Ballivián es decir éste fija la cantidad de vacantes y el concepto de matrícula, dejando la libertad para los cursos de extensión y otros recursos propios que se pueda generar. Un factor adicional, es que el ser instituto piloto, implica probar las nuevas estrategias diseñadas por el ministerio en este año específicamente se está instalando el bachillerato que consiste en aceptar a los alumnos del 4 año de secundaria para seguir un año de carrera técnica. El personal del instituto considera buena la medida sin embargo no tienen todavía herramientas que permita medir el resultado.

H. Aspecto económico.

Los costos que manejan son directamente autorizados por la departamental de educación., este organismo asume los gastos por planillas y algunas ampliaciones que se encuentren dentro del presupuesto del plantel.

I. Resultados

El instituto logra colocar un gran porcentaje de los alumnos que terminan las diversas carreras sea por convenios o requerimientos que hacen diversas empresas (40%). Sin

embargo el nivel de deserción es muy alto y solo un 30% de los ingresasteis se titulan. Ellos consideran que la principal dificultad radica en la obtención de las 720 horas de práctica, por lo que están realizando seminarios – talleres de actualización computándolos como horas de práctica. También envían a sus egresados a otros centros de instrucción y a cambio se certifican las horas.

Consideran que su sistema educativo exitoso ya que las empresas que solicitan practicantes y/o trabajadores lo hacen año tras año y además van ampliando el número de requerimientos tanto en cantidad de postulantes como en número de especialidades.

J. Otros

A excepción del director y sub director todos los demás cargos se encuentran en calidad de encargaturas lo que dificulta desarrollar estrategias a mediano y largo plazo.

El instituto desarrolla una revista semestral donde dan a conocer los convenios y marcha en general de la institución. Esta revista se desarrolla en los talleres gráficos de la institución.

K. Apreciaciones

El sub director de esta entidad considera que Araoz Pinto es después del José Pardo el instituto mas importante en Lima.

Las carreras que tienen mas expectativa son aquellas orientadas a brindar servicios.

Consideran además que los institutos de educación superior cumplen un rol estratégico en el proceso educativo del joven capacitándolo de una carrera técnica que le asegure cierta especialidad para su futuro.

El uso de la computadora en todas las carreras es vital para el desarrollo del educando

Las empresas continúan solicitando servicios y se encuentran en un ambicioso plan de ampliación de convenios.

Dentro de la filosofía del instituto tiene muy presente la relación con el aparato productivo, considerando necesario la participación de éste en el desarrollo del educando. Sin embargo al no estar contemplado este estamento dentro de las normas del ministerio, el aporte o sugerencias sólo pueden ser tomadas en cuenta como referenciales.

Es interesante observar que empresas líderes en su campo (El Comercio, La República) solicitan practicantes y trabajadores lo que de alguna manera presenta el nivel de preparación de dicha institución

El año 1997 permitió adquirir tecnología de punta para todas las especialidades (ver copia de revista)

2.17 IST Catalina Buendía de Pecho

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre : ISTP Catalina Buendía de Pecho.
Dirección : Av. Tupac Amaru S/N la Palma Ica
Teléfono : (034)231407 (034)621149
Fax : (034)232246
E. Mail :
Director : José Augusto Calderón García
Entrevistado : Idem
Cargo que ocupa : Director

A. Historia y Antecedentes

El IST es el mas antiguo de Ica. Nace con la Reforma educativa del Gobierno de J. Velasco hace 20 años.

En el Gobierno de Morales Bermúdez se constituye en ESEP y se constituye como un programa anexo al Tecnológico de Chincha. Funciona con la denominación actual desde 1983.

B. Infraestructura

Cuenta con un local de 47,316 mts. y cuenta con 6 talleres o laboratorios. Uno por cada especialidad:

Mec. Automotriz
Mec. de Producción
Electrónica
Tec. Análisis Químico
Electricidad
Producción Agropecuaria

Cada taller está implementado con tecnología de punta cuentan con 25 computadoras 486 y Pentium producto de donaciones del Ministerio de la Presidencia.

15 aulas, biblioteca, internet, auditorio, sala de arte, departamento asistencial y psicológico.

En cuanto a equipos cuentan con: Retroproyector, VHS y TV.

C. Personal Docente

El IST cuenta con 76 profesores, 46 nombrados y 30 contratados. De estos últimos 24 de ellos trabajan en su especialidad.

Estos profesores son capacitados permanentemente por otras instituciones y convenios de ayuda internacional.

D. Servicios Educativos

Las carreras técnicas tienen una duración de 3 años y no varía en relación a los otros institutos. Sin embargo, en la reestructuración de la curricula (30% se tiene en cuenta los requerimientos de empresas y la opinión de profesores que trabajan en su especialidad.

Todas las carreras llevan dentro de la currícula cursos de administración, costos, psicología y relaciones industriales para adecuarlos a la realidad empresarial.

Adicionalmente, se realizan cursos de extensión que son principalmente seguidos por egresados, de esta forma los mantienen vigentes en el mercado. Estos programas son diseñados por cada especialidad. Los cursos que tienen mas demanda es ese campo son:

Mecánica automotriz

Electricidad

Computación

E. Alumnos

Se cuenta con 1,546 alumnos y un nivel promedio de deserción del 10%. Se estima que esto se da principalmente por factor económico, lo que obliga a los participantes a dejar los estudios para buscar trabajo.

Anualmente cada especialidad realiza una reunión de egresados donde se recaba información referente al mercado para el posterior diseño.

Los alumnos terminan su especialidad y en un breve plazo (menor a 2 meses) se gradúan debido a las facilidades para conseguir sus practicas.

F. Relación con Empresas

Cuentan con una serie de convenios con empresas principalmente del sector estatal tales como Municipalidad de Ica, Ersá, INEI, Gob. Regional, Entre otros, lo que genera una demanda de 100 pedidos semestrales para práctica o trabajo Adicionalmente Aceros Arequipa ha enviado el perfil de su trabajador para que se reoriente algunas Currículas.

De las 720 horas de practica 214 se realizan en empresas de la región. El director nos informa que a diferencia de otras instituciones ellos tienen dificultad para poder satisfacer todos los requerimientos de empresas.

G. Relación con el Ministerio de Educación

Es similar a los demás centros; es decir solo cubre los sueldos y supervisa la estructura curricular. Sin embargo, el instituto tiene otras perspectivas con organismos internacionales. Así se puede observar que el año 1987 fue considerado por el MED como centro Piloto, en 1997 antena de capacitación por el CiCYP, esto le permitió obtener equipos y computadoras para el centro, también están considerados dentro de la "Red de Centros de Excelencias" en el programa FORTE – PE. Estos galardones les permiten mantener tecnologías de punta y acceder constantemente a programas de Capacitación.

H. Aspectos Económicos

El instituto se sostiene con recursos propios. En la actualidad están construyendo pabellones y tienen una emisora radial que le permitirá nuevos ingresos.

I. Resultados

El instituto Catalina Buendía tiene según su director mucho éxito en la formación de sus educando. La cantidad de postulantes, así como la demanda de sus alumnos por el mercado laboral son algunos de los indicadores que utilizan.

J. Otros

Se puede observar un gran despliegue en torno a los objetivos planteados. Tienen una revista que difunde sus actividades. También cuentan con gran prestigio en la ciudad de Ica y es considerado como el mejor centro de educación superior estatal.

2.18 IST Tupac Amaru

Datos de la Institución y del entrevistado

Nombre:	ISTP. Tupac Amaru
Dirección:	Av. Cusco S/N San Sebastian (Cusco)
Teléfono:	(084)270759
Fax:	(084)231187
E. Mail :	amaru@chaski.unsaac.edu.pe
Director:	Genaro Ormachea Guzmán
Entrevistado:	Eustaquio Silva
Cargo que ocupa:	Sub Director Académica

A. Historia y Antecedentes

Tiene una antigüedad de 25 años. Al igual que la mayoría de los IST. Fue considerado como ESEP. Cuenta con un consejo consultivo conformado por el Director, sub director y jefes de cada especialidad. En este consejo no participa ningún empresario.

B. Infraestructura

Cuenta con un solo local, 40 aulas, un taller con 20 computadoras pentium, biblioteca, auditorio y laboratorios equipados en:

Electrónica
Mec. Automotriz
Mec. de Producción
Electricidad

Y laboratorios en:

Administración de Servicios Hoteleros
Laboratorio clínico
Computación e Informática
Secretariado

C. Personal Docente

Cuenta con una plana docente de 80 profesores de los cuales 51 son nombrados y 23 son contratados de esos contratados refieren que 12 de ellos trabajan en el campo empresarial.

Este personal es capacitado por convenios internacionales, tales como FORTE - P y CIPSYP. En el caso de mecánica. En otras especialidades van de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado. Los programas externos son cubiertos por los propios profesores.

D. Servicios Educativos

Cuentan con un total de 10 especialidades técnicas que son:

- Turismo
- Administración de Servicios hoteleros
- Computación e Informática
- Contabilidad
- Enfermería
- Laboratorio clínico
- Electricidad
- Electrónica
- Mecánica automotriz
- Mec. de Producción

Todos estos cursos presentan una currícula a desarrollar en 3 años y dentro de las cuales se requiere 720 horas de práctica. Estas prácticas se distribuyen de la siguiente manera 2/3 en el Instituto y 1/3 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 produce a través de un examen de admisión el cual se realiza una vez por año.

Eventualmente dictan cursos de extensión, aunque no con regularidad ni en un plan sistemático.

E. Alumnos

Cuentan con 1310 alumnos de los cuales 300 pertenecen a la carreras vinculadas al sector turismo

Las demás carreras tienen un promedio de 120 alumnos principalmente del sector D. No cuentan con estadísticas que permitan conocer el desempeño de sus egresados en el mercado laboral.

F. Relación con Empresas

No tienen convenio con empresas, aunque refiere que las empresas solicitan personal para prácticas y mas o menos el 50% de los alumnos consiguen prácticas bajo esa modalidad. El resto busca sus prácticas de acuerdo a su disponibilidad o relaciones.

El algunos casos los profesores contactan directamente a los alumnos con empresas.

G. Relación con el Ministerio de Educación

El Ministerio asume los gastos relacionados a honorarios. Otros rubros son responsabilidad del Instituto

Tienen autonomía de 30% para la revisión curricular el cual es ajustado periódicamente por el consejo consultivo del Instituto.

Considera que es adecuada la política del MED para los aspectos curriculares y académicos en general mas no así el aspecto económico.

H. Aspectos Económicos

Los alumnos pagan 71 soles semestrales por concepto de matrículas y los cursos de extensión varían de acuerdo a la duración, estando en un rango de 40 y 80 soles.

Se entrega becas a los alumnos que ocupan los primeros lugares por especialidad.

I. Resultados

La educación que brinda el Instituto es buena aunque son conscientes que el alumnos de la universidad sale mas preparado ya que estudia 2 años mas.

La calidad del docente y del centro garantizan la formación de los educandos.

Las solicitudes de prácticas también refuerzan la percepción de la calidad en esa institución.

J. Otros

La participación de empresas para la reforma curricular no es necesaria ya que ellos pueden hacerlo con el concurso de sus profesores. Y conocimiento 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, etc.)

Anexo 3.
Informe legal elaborado por el Estudio De Belaúnde y Monroy

INFORME LEGAL

ASPECTOS LEGALES DE LA PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS PRIVADAS EN LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS

**ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS**

LIMA, AGOSTO DE 1999

I. MARCO LEGAL QUE REGULA LA PARTICIPACION DEL SECTOR PRIVADO EN LA EDUCACION TECNICA EN EL PERU

1. LEGISLACION VIGENTE SOBRE LA INVERSION PRIVADA EN LA EDUCACION TECNICA

1.1. MARCO CONSTITUCIONAL

La Constitución Política del Perú de 1993 recoge, entre otros, los siguientes lineamientos que constituyen el marco general dentro del cual se 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, estableciendo los requisitos mínimos a efectos de la organización de los centros educativos.
- Es al Estado – entiéndase a través del Sector competente – a quién se le atribuye la facultad de supervisar el cumplimiento y la calidad de la educación.
- Se consagra como deber del Estado asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada, sea por su situación económica o de limitaciones mentales o físicas. El Estado promueve la creación de centros de educación donde la población los requiera.
- Se dispone que en el Presupuesto del Sector Público se da prioridad a la educación a través de la asignación de recursos ordinarios.
- Se consagra la obligatoriedad de la educación inicial, primaria y secundaria, así como la gratuidad de la educación en instituciones del Estado. Asimismo, **en cuanto a la educación privada se dispone que la ley fijará el modo de subvencionarla para el caso de quienes no puedan solventarla.**
- Se establece que las donaciones y becas con fines educativos gozaran de exoneración y beneficios tributarios en la forma y dentro de los límites que fije la ley.
- Se establece que **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.**

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

**1.2. LEGISLACION SOBRE LA INVERSION PRIVADA EN EDUCACION:
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS**

El marco legal vigente sobre el funcionamiento y actuación de las Instituciones Educativas Particulares, así como sobre la prestación de servicios educativos, se encuentra regulado, básicamente, por las siguientes normas:

- Decreto Legislativo No. 882: Ley de Promoción de la Inversión Privada en la Educación (de fecha 09 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, se busca garantizar y fomentar la inversión y participación del sector privado, a efectos de darle mayor flexibilidad a la prestación de servicios educativos.

Su ámbito de aplicación comprende a todas la 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 post-grado particulares y todas las que estén comprendidas bajo el ámbito del Sector Educación. ¹

- Ley 23384: Ley General de Educación (de fecha 20 de mayo de 1992), y modificatorias, la misma que mantiene su vigencia en tanto no se oponga a lo dispuesto por el Decreto Legislativo No. 882.

Dicha norma contiene los lineamientos básicos del Sistema Educativo Peruano tanto en lo referente a la educación formal como a la educación no formal, define los niveles y modalidades bajo los cuales las Instituciones Educativas deberán desarrollar sus actividades (prestación de servicios educativos), entre otros aspectos.

- Decretos Supremos No. 046-97-EF y No.047-97-EF (ambos de fecha 30 de abril de 1997), y modificatorias, los mismos que

¹ El ámbito de aplicación del Decreto Legislativo No.882 estaría orientado fundamentalmente a las personas y entidades que prestan servicios educativos a nivel de 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 ante el Sector Educación, según corresponda en cada caso.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

aprueban normas reglamentarias del Decreto Legislativo No. 882.

De acuerdo a las normas vigentes, las Instituciones Educativas Particulares deberán 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 Decreto Supremo No. 047-97-EF ha precisado 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 con carácter exclusivo a la prestación de servicios educativos – entiéndase a nivel formal – en cualquiera de los niveles y modalidades previstos por la legislación vigente.

De acuerdo al Decreto Supremo No. 046-97-EF, la prestación de servicios educativos comprende lo siguiente:

- a. Servicios educativos vinculados a la preparación inicial, primaria, secundaria, superior, especial, ocupacional, entre otros. Incluye: derechos de inscripción, matrículas, exámenes, pensiones, asociaciones de padres de familia, seguro médico, educativo y cualquier otro concepto cobrado por el servicio educativo.
- b. Expedición de constancias, certificados, diplomas y similares.
- c. Actividades de bibliotecas, hemerotecas, archivos, museos, cursos, seminarios, exposiciones, conferencias y otras actividades educativas complementarias al servicio de enseñanza.
- d. Servicios de alojamiento y alimentación a estudiantes así como el transporte exclusivo para estudiantes, prestados por la misma Institución Educativa.
- e. Venta de libros, folletos, revistas, publicaciones y cualquier información que apoye el proceso educativo, presentados en medios impresos, magnéticos o digitales, para uso exclusivo de alumnos y docentes regulares de la Institución.
- f. Transferencias de bienes usados del activo fijo de propiedad de las Instituciones Educativas.
- g. Servicios educativos prestados entre Instituciones Educativas.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

Asimismo dispone que, el carácter exclusivo no se perderá si adicionalmente a las operaciones antes indicadas, las instituciones realizan investigación científica, investigación aplicada y los servicios de consultoría y asistencia técnica.

Adicionalmente, el Decreto Supremo No. 046-97-EF establece que se consideran fines propios de las Instituciones Educativas (particulares o públicas), los siguientes:

- La formación educativa en materia de humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte.
- La difusión cultural.
- La creación intelectual y artística.
- La investigación científica y tecnológica.

Para que las Instituciones Educativas Particulares puedan funcionar legalmente, requieren de un registro o autorización especial conferida por el Ministerio de Educación, en función a las actividades y/o servicios educativos a desarrollarse, a los cursos o carreras a impartirse, duración de las mismas, así como a los grados o títulos que otorgan.

En efecto, el Decreto Legislativo No. 882 señala que el Ministerio de Educación registra el funcionamiento de los centros educativos privados, así como autoriza el funcionamiento de los institutos y escuelas superiores particulares. Las universidades y las escuelas de post-grado particulares, son autorizadas de acuerdo a ley.

Asimismo, el Ministerio de Educación supervisa el funcionamiento y la calidad de la educación de todas las instituciones educativas en el ámbito de su competencia, dentro de marco de libertad de enseñanza, pedagógica y de organización que establecen la Constitución y las leyes.

Sólo el Ministerio de Educación autoriza el cierre o clausura de las instituciones educativas dentro del ámbito de su competencia.

De acuerdo a la legislación anterior a la expedición del Decreto Legislativo No. 882, para efectos de la autorización de instituciones educativas se diferenciaba entre la entidad promotora o propietaria y la institución educativa como tal.

En esta línea, la autorización se otorgaba a favor de los promotores o propietarios, los mismos que gestionaban los diferentes registros

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

administrativos necesarios para su funcionamiento. La institución educativa no necesariamente se constituía como una persona jurídica distinta de los promotores.

A partir de la vigencia del Decreto Legislativo No. 882 y sus normas reglamentarias, se establecen pautas orientadas a la integración – como una sola entidad - de los propietarios y las instituciones educativas.

1.3. INSTITUTOS Y ESCUELAS SUPERIORES

El funcionamiento, organización y administración de los Institutos y Escuelas Superiores se encuentra regulado, adicionalmente a las normas mencionadas en el punto 1.2. anterior, por el Decreto Supremo No. 005-94-ED, Reglamento General de Institutos y Escuelas Superiores (de fecha 9 de mayo de 1994) y Decreto Supremo No. 004-97-ED, Reglamento de Autorización de Funcionamiento de Institutos y Escuelas Superiores Particulares (de fecha 24 de setiembre de 1997), que modifica algunos artículos del Reglamento General.

De acuerdo al Reglamento General de Institutos y Escuelas Superiores (Decreto Supremo No. 005-94-ED), éstas son instituciones educativas que ofrecen formación a nivel post-secundario, en profesiones no necesariamente universitarias (nivel de educación superior). Sus estudios conducen a la obtención de títulos, diplomas de competencia y certificados², cuyo nivel podrá ser de profesional, técnico o experto.

Al respecto, el artículo 3 del nuevo Reglamento de Autorización de Funcionamiento de los Institutos y Escuelas Superiores - IES (Decreto Supremo No. 004-97-ED) ha precisado que los mismos ofrecen estudios profesionales. Sin embargo, se mantendría vigente lo dispuesto en el Reglamento General -a que se refiere el párrafo anterior- en el sentido que los mismos podrán ofrecer estudios que conduzcan a una certificación no profesional.

2 **Títulos:** Es la certificación que expide un Instituto o escuela superior a un graduado que ha aprobado un plan de estudios debidamente estructurado, conformado por cursos, prácticas profesionales, entre otros requisitos. Caracteriza a la obtención de un "título" la periodicidad y duración mínima con que se ofrecen los estudios.

Diploma de competencia: Es la certificación que expide un instituto o escuela superior en mérito de la aprobación de un conjunto de cursos y/o a la realización de una serie de prácticas. Caracteriza a estos diplomas, la eventualidad con que se ofrece estos estudios y la duración variable de los mismos.

Certificados: Es la confirmación que emite un instituto o escuela superior de que un egresado o alumno ha aprobado uno o más cursos determinados.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

En general, puede efectuarse la siguiente distinción entre institutos superiores y escuelas superiores:

- Los Institutos Superiores ofrecen estudios de no menos de cuatro ni más de seis semestres académicos, es decir, que para solicitar el reconocimiento del Ministerio de Educación como instituto superior y la autorización de funcionamiento correspondiente, se deberán contar con por lo menos un curso o carrera de no menos de cuatro semestres, las mismas que podrán conducir a una certificación profesional o no profesional.

Los institutos superiores otorgan los siguientes títulos y certificaciones, a nombre de la nación:

- En el caso de estudios (curso, carreras, etc. de cuatro semestres académicos: se otorgan títulos a nivel de técnicos.
 - En el caso de estudios de seis semestres académicos: se otorgan títulos a nivel de profesionales técnicos.
 - De tratarse de estudios de una duración menor a los semestres antes indicados, o en caso de estudios que conduzcan a una certificación no profesional (cursos, charlas, conferencias, entre otros), los institutos superiores podrán otorgar diplomas de competencia o certificados, según corresponda.
- Las Escuelas Superiores son aquellas que brindan estudios de no menos de ocho ni más de diez semestres académicos. Una vez concluidos los mismos otorgan títulos a nivel profesional. Asimismo, podrán otorgar diplomas de competencia y certificados, de acuerdo a lo señalado en el párrafo precedente.

La denominación (nombre) de los IES es elegido libremente por los propietarios y se protege de acuerdo a lo establecido en el Decreto Legislativo 823, Ley de Propiedad Industrial.

Las normas que regulan a los IES como tales, establecen que los mismos -como hemos manifestado-, pueden ser organizados jurídicamente bajo cualquiera de los tipos legales reconocidos por nuestra legislación.

Dentro de los requisitos mínimos establecido por las normas vigentes, se señala que los IES deben contar necesariamente con lo siguiente:

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

- a. Cuando menos con un director³, el mismo que será nombrado y/o removido por el propietario, lo cual deberá ser puesto en conocimiento del Ministerio de Educación. En tal sentido, existe libertad para crear, al interior de las mismas, la estructura que más convenga a su funcionamiento y a la prestación de los servicios educativos.
- b. Un Reglamento General en el cual se deberá precisar, entre otras disposiciones, los fines y objetivos de la institución, los derechos y deberes de sus alumnos, su estructura orgánica, los mecanismos que regulan su funcionamiento académico y administrativo y su régimen disciplinario.

Conforme a lo expuesto, el Ministerio de Educación autoriza el funcionamiento de los IES particulares. Al respecto, de acuerdo al nuevo Reglamento de Autorización de Funcionamiento de los IES, para iniciar el trámite de autorización de funcionamiento, los interesados deben obtener la acreditación del Proyecto Institucional de Educación Superior y cada una de las carreras profesionales a impartirse, precisándose lo siguiente:

- La acreditación del Proyecto Institucional de Educación Superior requiere de una evaluación realizada dentro del marco legal vigente, luego de la cual se emite el "Certificado de Carrera", por cada una de las carreras profesionales a impartirse.
- El "Certificado de Carrera" se otorga para cada carrera profesional luego de evaluar en forma específica los planes de estudio, infraestructura y equipamiento propuestos, de manera que con ellos sea posible alcanzar los perfiles profesionales descritos, los que deben corresponder a la denominación del título que identificará la profesión.⁴

-
3. Los requisitos mínimos exigidos para ocupar el cargo de Director de una IES son los siguientes:
 - a. Poseer título profesional universitario o equivalente. En caso de Instituto Superior Tecnológico basta título de educación profesional.
 - b. Poseer experiencia docente o gerencial no menor de 3 años.
 - c. Acreditar buena conducta mediante la presentación de la declaración que corresponda, a la cual se deberá adjuntar documentación sustentatoria (certificaciones).
 4. Cabe señalar que las carreras o cursos (estudios) que pueden ser impartidos por lo IES – para los cuales se solicita el correspondiente "Certificado de Carrera" – son los que se encuentran previamente aprobados y registrados por el Ministerio de Educación y de los cuales existe un perfil básico a seguirse. Sin embargo, los IES podrán proponer nuevas carreras o cursos, solicitando para ello su aprobación y registro ante dicho Ministerio, luego de lo cual solicitarán el "Certificado de Carrera".

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

Una vez obtenidos los certificados antes indicados, se inicia la etapa de implementación del Proyecto Institucional de Educación Superior aprobado. Posteriormente a ello, se solicita al Ministerio de Educación una verificación de tal implementación. Con la conformidad de dicha dependencia, se podrá solicitar la correspondiente Autorización de Funcionamiento.

Los IES, cada cuatro años deberán revalidar sus acreditaciones, esto es las certificaciones expedidas por el Proyecto Institucional y por cada carrera autorizada.

1.4. CENTROS DE EDUCACION OCUPACIONAL (CEO)

Los CEOS, se encuentran regulados por la Ley 23384, Ley General de Educación (de fecha 20 de mayo de 1992) y modificatorias, Decreto Supremo No. 13-80-ED y Decreto Supremo No. 40-84-ED, las mismas que como se ha señalado, mantiene su vigencia en tanto no se oponga a lo dispuesto por el Decreto Legislativo No. 882.

En tal sentido, la participación privada en los CEOS se rige por lo dispuesto en el Decreto Legislativo No. 882, en tanto se tratan de Centros Educativos, conforme se desarrolla a continuación.

La Ley General de Educación define los niveles y modalidades bajo los cuales las Instituciones Educativas deberán desarrollar sus actividades (prestación de servicios educativos), la misma que señala que constituye una modalidad del Sistema Educativo la Ocupacional, que corresponde al segundo y tercer nivel de este Sistema (educación primaria y educación secundaria, respectivamente).

La modalidad de Educación Ocupacional brinda los siguiente servicios:

- Programas de Formación Básica, actualización y Perfeccionamiento Técnico.
- Programas integrados a las acciones de alfabetización y a otros niveles y modalidades.
- Servicios de Apoyo al desarrollo de la asignatura de Formación Laboral y Variantes Técnicas de Educación Secundaria.

De acuerdo a dicha Ley, los CEOS constituyen Centros Educativos que ofrecen educación en esta modalidad (educación ocupacional), a través de los cuales se integra la acción educativa con la preparación y perfeccionamiento de la actividad laboral. Están destinados a adolescentes y adultos, otorgándoseles la certificación

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

correspondiente, la misma que les permitirá acceder al nivel de educación superior (IES), señalándose como sus principales objetivos los siguientes:

- Capacitación en las diversas ramas de la actividad productiva.
- Facilitar recursos humanos que sin ser profesionales desarrollen actividades ocupacionales afines de acuerdo con la demanda y desarrollo del país.
- Promover la eficiencia de los trabajadores en servicios y elevar su nivel cultural y técnico.

Los CEOS pueden ser de gestión Estatal o no Estatal (públicos o privados), autorizados por el Ministerio de Educación. Los CEOS de gestión Estatal están a cargo del Ministerio de Educación, de acuerdo a la Ley General de Educación y normas complementarias y conexas; y los CEOS de gestión no Estatal se organizan y regulan de acuerdo a las disposiciones del Decreto Legislativo No. 882 y sus reglamentos, de conformidad con lo manifestado en el presente Rubro.

Corresponde a la Unidad de Formación Profesional de la Dirección Nacional de Educación Secundaria Superior Tecnológica, entre otros, coordinar y orientar la aplicación de la política de formación profesional que se imparte en la educación ocupacional, así como coordinar con los sectores económicos, sociales, educativos públicos y privados y organismos de la actividad empresarial a fin de atender los requerimientos de recursos humanos del aparato productivo de acuerdo a sus necesidades.

A través de dichas funciones se busca que la educación ocupacional responda a la realidad actual de los requerimientos del sector productivo, esto es, su inserción en la actividad productiva.

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

2.1. ASPECTOS GENERALES

Como se ha mencionado, el Decreto Legislativo No. 882 establece que las Instituciones Educativas Particulares deberán 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.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

En tal sentido, a continuación se desarrollan los tipos legales de personas jurídicas que se pueden adoptar de acuerdo a nuestra legislación para la organización de una Institución Educativa Particular.

Para tal efecto, en general puede distinguirse entre organizaciones que persiguen una finalidad lucrativa y organizaciones sin fines de lucro.

Según la finalidad de los titulares de la empresa sea lucrar o no, nuestra legislación prevé distintos tipos legales de organización, denominados personas jurídicas.

En el primer caso, considerando la actividad a realizar, pueden distinguirse básicamente a las sociedades comerciales o mercantiles - entre las que se encuentran la sociedad anónima, la sociedad comercial de responsabilidad limitada y la empresa individual de responsabilidad limitada. En el segundo caso, la asociación civil, la fundación y el comité.

La **finalidad lucrativa** está referida a la relación o vínculo interno entre la empresa y sus miembros. Así, por ejemplo, en el caso de las asociaciones civiles, los ingresos no se distribuyen entre sus miembros (asociados), sino que se destinan al cumplimiento del objeto social.

En el caso de las sociedades comerciales o mercantiles, su finalidad es lucrativa, lo que implica que los excedentes (utilidades) están destinados a distribuirse entre sus miembros (accionistas o socios, según el caso), en proporción a sus aportes (dinero o bienes, no servicios o trabajo).

Debemos indicar que el concepto "empresa" es un concepto de carácter económico más que legal, ya que está referido a la "unidad de producción de bienes y servicios"; esto es, fundamentalmente una organización destinada a participar en el mercado.

Este concepto es distinto a la **finalidad lucrativa o no lucrativa** en el desarrollo o ejercicio de determinada actividad económica.

En cualquiera de los casos - independientemente del fin lucrativo o no lucrativo - para que surja legalmente como persona jurídica, esto es, un sujeto de derechos con patrimonio propio y responsabilidad autónoma, distinta de sus miembros, es necesaria su inscripción en los Registros Públicos. Esta inscripción se formaliza en el registro del lugar del domicilio de la organización, señalado en el Estatuto.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

2.2. 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 por finalidad 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 reinversión.

Si bien, tanto 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 sociedad comercial de responsabilidad limitada, está diseñada teóricamente para el funcionamiento de pequeñas empresas con número limitado de socios (máximo 20); aunque tal diferencia se ha visto relativizada por el actual régimen regulado por la nueva Ley General de Sociedades.

Tanto la sociedad anónima como la sociedad comercial de responsabilidad limitada se caracterizan por ser entidades de **responsabilidad limitada**, lo que significa que los accionistas o socios, según el caso, no responden personalmente por las deudas sociales.

Las sociedades mercantiles o comerciales podrán realizar los negocios u operaciones **cuya descripción detallada se consigne en su objeto social**. Para tales efectos, se entienden incluidos en el objeto social, los actos relacionados con el mismo, que coadyuven a la realización de sus fines, aunque no estén expresamente indicados en el estatuto (art. 11 de la nueva Ley General de Sociedades).

Por tanto, las operaciones y actividades a ser desarrolladas por la sociedad, para el cumplimiento de su objeto social - así como las actividades que se proyecten realizar - deben estar consignadas de manera clara y expresa en el estatuto de la sociedad.

No obstante, la sociedad se encontrará obligada frente a terceros de buena fe por los actos que hayan celebrado sus representantes (con facultades), **aunque se refieran a negocios u operaciones no**

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

comprendidos dentro de su objeto social. Es decir, no se priva de eficacia al acto respecto de la sociedad, sino que se trata como un tema de responsabilidad interna por gestión entre los administradores y la sociedad.

El capital de la sociedad está constituido por el aporte de los socios.

En ambos casos, **la titularidad** - socio (sociedad comercial de responsabilidad limitada) o accionista (sociedad anónima) - **se determina en función del aporte en dinero o bienes susceptibles de ser valorizados económicamente.** Esto es, no cabría el aporte de servicios para adquirir la condición de titular de una sociedad comercial o mercantil.

Esta característica determina que, la toma de decisiones (control) al interior del órgano máximo de la sociedad, se defina en función del aporte de los socios al **capital social.**

Cabe señalar, que a la Junta General - órgano máximo de la sociedad - le compete la aprobación de cuentas y balances, elección de miembros del Directorio (en el caso de la sociedad anónima) o Gerente (en el caso de la sociedad comercial de responsabilidad limitada), disponer la aplicación de utilidades (distribuir las, capitalizarlas o reinvertirlas), modificación del estatuto, disolución y liquidación social, entre las principales.

Se trate de una sociedad anónima o de una sociedad comercial de responsabilidad limitada, con independencia de los órganos que debe contemplar el estatuto (Junta de Accionistas, Directorio, Gerente, etc.), **la empresa puede establecer otros órganos de participación vinculados a la toma de decisiones, gestión, representación, consulta,** entre otros.

Tales órganos (todos o algunos) pueden estar contenidos en el estatuto de la empresa o en un diseño interno. En el primer caso, cualquier cambio en la estructura y facultades de los mismos implica una modificación del estatuto; por tanto, debe ser aprobado por el órgano máximo, elevarse a escritura pública e inscribirse en la partida registral de la empresa.

En este sentido, su incorporación al estatuto deberá evaluar consideraciones de operatividad y estabilidad; ya que, en este último caso, cualquier modificación en el régimen y atribuciones de dichos órganos requiere un acuerdo especial del órgano máximo. No

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

obstante, ello implica que la permanencia de tal órgano estatutario de carácter facultativo es, en principio, más sólida.

2.3. EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), como su nombre lo indica es una persona jurídica constituida por la voluntad unipersonal de su titular que disfruta de un patrimonio propio y distinto al de éste.

Su patrimonio está conformado por los bienes aportados por el titular al momento de su constitución.

A la denominación de la empresa le deberán seguir las palabras "Empresa Individual de Responsabilidad Limitada" o "EIRL".

Uno de los rasgos más importantes de este tipo de persona jurídica radica en que la responsabilidad de la EIRL está limitada, únicamente, a su patrimonio, estando salvaguardados los demás bienes e intereses del titular que no hubieran sido aportados a la misma.

Las únicas excepciones a esta regla están conformadas por determinadas conductas dolosas del titular de la EIRL, en cuyo caso, pierde el privilegio de la separación de patrimonios y pasa a responder personalmente por los perjuicios ocasionados. Entre estas conductas se encuentran la representación irregular de la EIRL, el efectuar retiros que no respondan a beneficios debidamente comprobados, no compensar las pérdidas o reducir el capital cuando se haya producido una pérdida mayor del cincuenta por ciento del capital de la EIRL.

2.4. TIPOS LEGALES DE PERSONAS JURIDICAS NO LUCRATIVAS

El Código Civil del Perú regula los tipos legales de organización (personas jurídicas) de carácter no lucrativo. Tales personas jurídicas son la asociación, fundación y comité, las mismas que se encuentran definidas legalmente 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 que el **excedente generado por dichas actividades se aplique, necesariamente, a la realización permanente del objeto social de la institución**; no pudiendo tener como destino el patrimonio

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

personal de los miembros. De alguna manera se puede decir 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, que no es favorecer el patrimonio particular de los asociados.

La Asociación surge como persona jurídica, esto es, como sujeto de derechos 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.

No se requiere el aporte de dinero o bienes de sus miembros, sino la voluntad de los mismos de constituir una asociación.

En el Estatuto debe establecerse también los bienes que integran el patrimonio social (de manera genérica) o la potencial conformación del mismo.

Resulta importante destacar que, en la asociación civil se produce una desvinculación total entre los asociados y el patrimonio de la asociación, no sólo en el sentido que los eventuales aportes patrimoniales que los asociados puedan hacer a la asociación no se traducen en derechos de ellos respecto a la gestión y dirección de la persona jurídica; sino que el asociado no tiene derecho alguno sobre el patrimonio de la asociación. En tal sentido, si un asociado se retira no tiene ningún derecho al reintegro de las aportaciones realizadas y, si

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

la asociación se liquida, no tiene ningún acceso al saldo de la liquidación patrimonial, el cual deberá entregarse a otra institución de fines análogos.

Los miembros o titulares de una asociación se denominan "asociados" y pueden ser personas naturales o jurídicas (entidades), en este último caso deberán designar a una persona que los represente, que puede ser su representante legal (inscrito) o un apoderado especial.

La calidad de asociado es inherente a la persona y no es transmisible, salvo que expresamente lo permita el Estatuto, pues la asociación es una persona jurídica en la cual los miembros se vinculan entre sí, en base a sus características personales y a la recíproca confianza que se profesan. Una persona puede asumir el carácter de asociado desde la constitución de la asociación o posteriormente.

b. La Fundación

La fundación es una persona jurídica, que persigue, al igual que la asociación civil, un fin no lucrativo pero que, adicionalmente, debe tener un carácter de interés social. Importa 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 social, de carácter social.

Para su nacimiento formal como persona jurídica, debe inscribirse en el Libro de Fundaciones del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos del lugar del domicilio de la fundación.

Por definición legal, el acto de constitución supone necesariamente una atribución patrimonial del fundador, esto es, que importa la afectación de uno o más bienes para desarrollar un objeto de interés social.

Si bien en el Código Civil no se establece un mínimo legal ni la necesidad de acreditar el mismo (aporte del fundador), se

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

interpreta que dicha afectación patrimonial debe ser apropiada y suficiente para la realización del objeto social a desarrollar.

Cabe destacar que, los fundadores y los administradores de la fundación, no pueden acceder a los excedentes que la actividad fundacional pueda generar, los que deberán ser aplicados al cumplimiento del fin social para el cual se constituyó, pues los bienes afectados pasan al dominio de la fundación desde el momento en que el fundador realiza el acto de disposición respectivo, confiriéndole su propiedad sobre los mismos. Esa transferencia se encuentra muy vinculada al acto de constitución de la persona jurídica.

La fundación no es una agrupación de personas - como en el caso de la asociación - sino que se trata de un patrimonio afectado a un fin u objeto social, al que se dota de una estructura organizativa a efectos 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.

Con carácter complementario a su finalidad no lucrativa está el de ser altruista, esto es, que trasciende el interés particular.

El comité tiene carácter temporal, en la medida que cumpla con la recaudación pública de los aportes para la finalidad altruista propuesta.

El acto constitutivo y el Estatuto se formalizan a través de un Acta de Constitución Social, debidamente transcrita y firmada por los miembros fundadores, en Libro de Actas legalizado notarialmente. No es necesaria su elevación a Escritura Pública,

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

bastando que conste en documento privado con legalización notarial de las firmas de los miembros fundadores.

Para que se constituya formalmente, como persona jurídica, debe inscribirse en el Libro de Comités del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de lugar de domicilio.

Por su naturaleza no hay un patrimonio presente ni determinado, sino que éste proviene de terceros indeterminados, esto es, que el mismo está constituido por los recursos originados en la recaudación pública de aportes.

Al igual que la asociación, el comité está formado por miembros - sean personas naturales o jurídicas - que persiguen una finalidad altruista. En virtud de ésta particularidad, tales miembros fundamentalmente van a constituir promotores de la actividad de recaudación pública de aportes, para el cumplimiento de la finalidad propuesta.

La condición de miembro es de carácter personal y no es necesaria la realización de aportes ni pago de cuotas, desde que el dinero proviene de terceros indeterminados (colectas).

2.5. LAS COOPERATIVAS

Las cooperativas constituyen una asociación de personas de carácter solidario que persigue en conjunto un **fin económico no lucrativo**. Existen dos tipos de cooperativas básicos: la cooperativa de usuarios y la cooperativa de trabajadores.

La **cooperativa de trabajadores** es aquella en la cual se agrupa un conjunto de personas con la finalidad de trabajar en común. En este caso el poder de decisión así como las utilidades de la organización productiva corresponden a los trabajadores, organizados en la entidad cooperativa.

La **cooperativa de usuarios** agrupa a las personas que usan los servicios de un centro productivo cuya propiedad corresponde a dicha organización. En este caso, el poder de decisión, así como las utilidades generadas corresponde a los usuarios de tal centro productivo.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

En el Perú, la organización y funcionamiento de las cooperativas se encuentra regulada por los Decretos Legislativos Nos. 85, 141 y 592, siendo su texto único ordenado el aprobado por Decreto Supremo No. 074-90-TR.

De acuerdo al artículo 7 del Texto Unico ordenado de la Ley General de Cooperativas (en adelante TUO), las cooperativas primarias, esto es, las cooperativas formadas directamente por personas naturales, según la actividad económica que realicen, se clasifican en: agrarias, pesqueras, industriales, mineras, de ahorro y crédito y otras.

La constitución de una cooperativa debe acordarse por Acuerdo de la Asamblea General de socios cooperativos. El acta de fundación debe constar en escritura pública e inscribirse en los Registros Públicos del lugar de domicilio de la cooperativa.

La dirección, administración y control de la cooperativa estará a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia:

3. INCENTIVOS VIGENTES PARA LA INVERSION PRIVADA EN LA EDUCACION

3.1. ANTECEDENTES

La Ley General de Educación contemplaba una serie de beneficios, principalmente tributarios a favor de los centros educativos, los mismos que fueron dejados sin efecto por el Decreto Legislativo N° 882, tal y como se detalla en los puntos siguientes, en los que se desarrolla el régimen tributario actual y de incentivos vigentes para las instituciones educativas y para aquellos que realicen donaciones o reinviertan sus ingresos en actividades educativas.

Los beneficios derogados que contenía la anterior Ley General de Educación, de manera general, eran los siguientes:

- Los gastos efectuados en derechos y pensiones de la educación correspondiente al titular o a las personas dependientes de él, eran deducibles de su renta imponible hasta por un monto equivalente a 1/3 de la Unidad Impositiva Tributaria por cada una de dichas personas.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

- Los centros educativos y culturales estaban exonerados de todo tributo creado o por crearse, incluyendo aquellos cuya exoneraciones tuviesen duración indefinida.
- Para las personas naturales y jurídicas que colaboraran con la educación y la cultura se establecían los siguientes incentivos tributarios:
 - a. Las inversiones y donaciones a favor de las universidades, de los centros educativos y culturales y de las asociaciones sin fines de lucro destinadas a crearlos o sostenerlos, eran deducibles por el íntegro de su valor de la renta imponible, gozando además de los beneficios tributarios establecidos en el régimen del impuesto a la renta; y
 - b. Las inversiones y donaciones a que se refiere el inciso anterior estaban exoneradas del impuesto de alcabala y de cualquier otro tributo que las gravase, incluso de aquellos que requiriesen mención expresa para la exoneración.
 - c. Las inversiones hechas en centros educativos y culturales por sus fundadores, promotores o terceros, podrían ser recuperadas por ellos con el valor de su amortización calculada de acuerdo con las disposiciones de la legislación del impuesto a la renta.

3.2. IMPUESTO A LA RENTA

El Decreto Legislativo N° 882 ha dispuesto que las Instituciones Educativas Particulares se regirán por las normas del régimen general del Impuesto a la Renta.

Para tal efecto, ha derogado expresamente la inafectación del Impuesto a la Renta respecto a universidades y centros educativos y culturales; así como la inafectación respecto a fundaciones de fines educativos. Asimismo, ha dejado sin efecto todas las inafectaciones, exoneraciones u otros beneficios concedidos con carácter general por dispositivos distintos a dicha ley, a los centros educativos y culturales respecto del Impuesto General a las Ventas y el Impuesto a la Renta.

Sin embargo, el citado Decreto no ha derogado la exoneración del Impuesto a la Renta (hasta el 31 de diciembre del 2002) en favor de asociaciones de beneficencia, asistencia social, **educación, culturales** y fines semejantes, siempre que en sus estatutos esté previsto que en caso de disolución, su patrimonio se destinará a asociaciones con fines

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

similares y que los asociados no se distribuyan directa o indirectamente, las rentas generadas por la asociación.

Es decir, dicha exoneración se ha mantenido para el caso de asociaciones civiles de fines educativos, siempre que cumplan con los requisitos antes indicados para el goce de la exoneración, independientemente que las mismas cuenten o no con la calificación del Ministerio de Educación como Institución Educativa.

Sobre este tema, cabe señalar que el régimen de asociaciones civiles, a nivel de Impuesto a la Renta, no es uno de inafectación, esto es, que las asociaciones civiles se encuentran dentro del ámbito del Impuesto a la Renta (siendo consideradas contribuyentes); sin embargo, en función a los fines de interés social que persiguen dichas instituciones, se les otorga un beneficio temporal de exoneración a sus rentas.

En tal sentido y dado que el Decreto Legislativo N° 882 busca promover la inversión en servicios educativos - pudiendo éstos brindarse con o sin finalidad lucrativa - de acuerdo a la finalidad de la institución educativa particular, se aplicarán las normas especiales en materia de Impuesto a la Renta. Ello se verifica en el caso de instituciones educativas particulares, organizadas como una asociación civil sin fines de lucro, a las cuales se les aplican las normas de exoneración previstas en la Ley del Impuesto a la Renta en favor de este tipo de instituciones.

3.3. CRÉDITO POR DONACIONES EFECTUADAS A FAVOR DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En general no son deducibles como costo o gasto de los contribuyentes, las donaciones y cualquier otro acto de liberalidad en dinero o en especie.

Sin embargo, la Ley del Impuesto a la Renta contiene un tratamiento especial para el caso de contribuyentes (personas naturales o jurídicas) que efectúen **donaciones a favor de las Instituciones Educativas Particulares comprendidas en el artículo 19° de la Ley del Impuesto a la Renta (exoneradas)**, reconocidas como tales ante el Ministerio de Educación.

En efecto, el literal d. del artículo 88° de la Ley del Impuesto a la Renta - modificado por el Decreto Legislativo 882 - señala que las personas

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

(contribuyentes) perceptores de rentas de cualquier categoría, que otorguen donaciones, entre otras, a favor de instituciones educativas particulares exoneradas del Impuesto a la Renta, tendrán derecho a aplicar un crédito contra el impuesto que les corresponda pagar, el mismo que se determinará de la siguiente manera:

- El crédito para personas naturales será el que resulte de aplicar la tasa media¹ del contribuyente sobre los montos donados que en conjunto no excedan del diez (10%) por ciento de su renta neta global.

Tratándose de personas jurídicas o personas naturales contribuyentes de rentas de 3ra. categoría (renta de actividades comerciales o empresariales), el crédito se obtiene aplicando la tasa media del contribuyente - que en este caso equivale al 30% (tasa proporcional) - sobre los montos donados, que no deberá exceder del diez (10%) por ciento de sus rentas netas (tercera categoría) luego de efectuada la compensación de pérdidas que autoriza la Ley del Impuesto a la Renta.

- En caso de Instituciones Educativas Particulares (no exoneradas del Impuesto a la Renta) que otorguen donaciones a las Instituciones Educativas Particulares exoneradas del Impuesto a la Renta, o a Instituciones Educativas Públicas, el crédito será equivalente al treinta por ciento (30%) del monto donado, sin límite.
- Tratándose de donaciones en dinero, y sin perjuicio del cumplimiento de las formalidades establecidas en la Ley, el crédito contra el impuesto se computará a partir del momento en que el monto respectivo sea entregado al donatario, si la donación se realiza en efectivo; o desde que los cheques, letras de cambio y otros documentos similares sean cobrados si la donación se efectúa mediante la entrega de títulos valores.
- En el caso de donaciones en especie, el valor de las mismas deberá ser comprobado por la Administración Tributaria

1

El Impuesto a cargo de las personas naturales incide sobre su renta neta global (total de rentas percibidas de la primera, segunda, cuarta y quinta categoría) con tasas progresivas del 0%, 15% y 30%, en función al total de los ingresos percibidos en el ejercicio gravable.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

(SUNAT), no pudiendo en ningún caso ser superior al costo computable de los bienes donados.

Para efectos que los donantes gocen de los beneficios tributarios indicados, deberán cumplir, entre otros, con los siguientes requisitos:

- La entidad beneficiaria (institución educativa) deberá estar inscrita en el Registro de Entidades Perceptoras de Donaciones, que lleva la SUNAT, el mismo que tiene una vigencia de 3 años. Al final de dicho período, deberá procederse a la actualización correspondiente.
- Los donantes deberán encontrarse inscritos, previamente, en el Registro de Donantes, a cargo de la SUNAT, según formulario especial que existe para tal efecto.
- Los beneficiarios de la donación deberán extender los comprobantes de haber recibido donaciones, indicando el monto o valor en moneda nacional.
- Los beneficiarios de la donación (donatarios) deberán informar a la SUNAT sobre la aplicación de los fondos y bienes recibidos durante el año (ejercicio gravable) anterior, debidamente sustentados en comprobantes de pago.

3.4. BENEFICIO POR REINVERSIÓN

Se otorga a las Instituciones Educativas Particulares, un crédito tributario por reinversión - de su renta reinvertible - equivalente al 30% del monto reinvertido, siempre que ésta se efectúe total o parcialmente en sí misma o en otras Instituciones Educativas Particulares, constituidas en el país.

Para efectos de gozar de este crédito contra el Impuesto a la Renta, se establece que la inversión sólo podrá estar referida a infraestructura y equipamientos didácticos, exclusivos para fines educativos y de investigación que corresponda a su respectivos niveles o modalidades de atención, así como para las becas de estudios, siempre que presenten sus programas de reinversión en la forma y plazos establecidos.

3.5. IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV) EN CASO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

De acuerdo al literal g. del Artículo 2º de la Ley del Impuesto General a las Ventas (Decreto Legislativo N° 821)- modificado por el Decreto Legislativo N° 882 - se señala que no está gravada con el impuesto, la transferencia o importación de bienes y la prestación de servicios que efectúen las Instituciones Educativas Públicas o Particulares exclusivamente para sus fines propios.

Por su parte, el artículo 23º del Decreto Legislativo N° 882 dispone que, las Instituciones Educativas Particulares o Públicas estarán inafectas al pago de los Derechos Arancelarios (Ad-valorem CIF) correspondientes a la importación de bienes que efectúen exclusivamente para sus fines propios.

En ambos casos se señala que, mediante Decreto Supremo se aprobará la relación de bienes y servicios inafectos al pago del Impuesto General a las Ventas y Derechos Arancelarios.

Así, con fecha 30 de abril de 1997, se publicó en el Diario Oficial "El Peruano", el Decreto Supremo N° 046-97-EF, que aprueba la relación de bienes y servicios (anexos I, II y III) inafectos del pago del IGV, así como de los Derechos Arancelarios, modificado por Decreto Supremo No. 003-98-EF.

En el caso de los bienes contenidos en el anexo III, para efectos de gozar de la inafectación del IGV y de los Derechos Arancelarios se requiere, en cada caso, la aprobación mediante Resolución Ministerial del Sector Educación.

Adicionalmente, debe tenerse presente que, el artículo 4º del Reglamento de Comprobantes de Pago, señala que los centros educativos, cuando efectúen operaciones no gravadas con tributos administrados por la SUNAT (inafectas), podrán emitir documentos simples - distintos a los comprobantes de pago señalados en dicho reglamento (boletas o facturas) - que acrediten dicha operación. Tal disposición no será de aplicación cuando la operación inafecta se efectúe con sujetos que requieran sustentar gasto o costo tributario, en cuyo caso se deberán emitir necesariamente facturas.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

Para tales efectos se dispone que, dichos documentos deberán contener el número de RUC del emisor (Institución Educativa) y un número correlativo que los identifique.

Ello sería de aplicación en el caso de la prestación de servicios y de la transferencia de bienes contenidos en los anexos I., II. y III. del Decreto Supremo N° 046-97-EF, modificado por Decreto Supremo No. 003-98-EF.

4. LEGISLACION LABORAL VIGENTE SOBRE PRACTICAS PRE-PROFESIONALES Y FORMACION LABORAL JUVENIL

4.1. ASPECTOS GENERALES

El Decreto Legislativo No. 728 (de fecha 13 de diciembre de 1991), Ley de Fomento del Empleo, reguló ciertas figuras contractuales para que los empleadores se viesen incentivados a contratar a jóvenes que por primera vez ingresaran al mercado de trabajo.

Los "privilegios" de los que gozan esas figuras, son básicamente tres:

- a. No son consideradas relaciones laborales.
- b. No tiene incidencia tributaria para el empleador o el contratado.
- c. Los contratados no tienen estabilidad laboral.

Los contratos a los que nos referimos son dos: el convenio de prácticas pre-profesionales y el convenio de formación laboral juvenil.

A continuación se señalan los requisitos comunes a ambas figuras, y luego los requisitos, obligaciones y derechos específicos para cada uno de tales convenios.

4.2. REQUISITOS COMUNES

Los convenios:

- a. Deben celebrarse por escrito. En el tenor del documento deben indicarse los datos de identificación del empleador, de la contraparte y la ocupación en la que se brindará la capacitación y formación.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

- b. Deben ser puestos en conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo, dentro de un plazo de 15 días de iniciados o suscritos los convenios.

Para tal efecto, se debe utilizar el formato de presentación que entrega el Ministerio de Trabajo.

Asimismo, los jóvenes en formación y los practicantes deberán ser inscritos en un **Registro Especial** que la institución se encuentra obligada a llevar, libro tamaño oficio que debe ser autorizado y sellado por el Ministerio de Trabajo. Adicionalmente, se establece un número de registro que la institución debe utilizar como referencia en cada oportunidad en que comunica una contratación.

4.3. **CONVENIO DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES**

Características

- a. Los Convenios de Prácticas serán suscritos por las instituciones privadas con estudiantes y egresados de Universidades e Institutos Superiores, Entidades Públicas o Privadas, con prescindencia de la edad que tengan.
- b. El objeto de la Práctica será proporcionar dirección técnica y medios para la formación laboral integral de los jóvenes, en la ocupación pactada.
- c. El plazo de vigencia del Convenio, en el caso de egresados, no podrá superar al período de prácticas exigido como requisito para obtener el grado o título correspondiente, por el centro de estudios.

En el caso de estudiantes, no se ha previsto limitación específica mientras ostentan dicha calidad; sólo la promoción a la condición de egresado determinará la aplicación del plazo antes indicado.

- d. En ningún caso la Práctica genera derechos y obligaciones laborales para las partes.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

OBLIGACIONES DE LAS PARTES

INSTITUCION	PRACTICANTES
1. Brindar orientación y capacitación técnica y profesional.	1. Acreditar condición de estudiante, área de prácticas idónea y duración, mediante carta de presentación del centro de estudios.
2. Dirigir, supervisar y evaluar las prácticas.	2. Cumplir con las disposiciones formativas y administrativas.
3. Emitir informe sobre las prácticas.	3. Cumplir y desarrollar el Plan de Prácticas con disciplina.
4. Pago de subvención económica ²	
5. Formar y capacitar gratuitamente.	
6. Contratar seguro contra riesgos de enfermedad y accidentes, o asumir directamente el costo de estas contingencias, conforme al Reglamento.	
7. Dar Certificado de Prácticas Pre-Profesionales	

4.4. CONVENIO DE FORMACIÓN LABORAL JUVENIL

Características

- a. Los Convenios serán suscritos por instituciones privadas con jóvenes, cuyas edades se encuentren comprendidas entre los 16 y 25 años, y que no han culminado sus estudios escolares, o que habiéndolo hecho no sigan estudios técnicos o superiores, o que haciéndolo, no los han concluido.

² La subvención económica se pagará proporcionalmente al número de horas en que se ejecuten las prácticas; si éstas se desarrollan durante toda la jornada de trabajo de la institución, la subvención económica no podrá ser inferior a la remuneración mínima vital.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

- b. El objeto del Convenio será proporcionar dirección técnica y medios para la formación laboral integral de los jóvenes, en la ocupación pactada.
- c. El plazo de duración del Convenio no podrá ser superior a 36 meses, con cada institución. Para el cómputo de dicho plazo, se tendrá en consideración la celebración de Convenios consecutivos o intermitentes.
- d. El número de personas comprendidas bajo esta modalidad de Convenios no debe exceder del 40% del total de personal de planillas de la institución.
- e. En ningún caso este Convenio genera derechos y obligaciones laborales para las partes.

OBLIGACIONES DE LAS PARTES

INSTITUCION	JOVENES
1. Brindar dirección técnica y medios para la formación integral.	1. Cumplir actividades pactadas.
2. Pago de subvención económica.	2. Cumplir disposiciones internas de la empresa o institución.
3. Brindar capacitación gratuita.	
4. Contratar seguro contra riesgos o asumir el costo de ellos.	
5. Entregar, vencido el plazo, el Certificado de Formación Laboral.	

4.5. EFECTOS DEL INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE FONDO

El incumplimiento de los requisitos de fondo, en especial la edad, el plazo y objeto de los convenios, y la exigencia misma de convenio por escrito, podría generar la conversión de las relaciones en unas de

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

naturaleza laboral, con el consiguiente riesgo de grave perjuicio económico para el empleador.

El incumplimiento de requisitos de forma, tal como la obligación de llevar un Registro Especial, podría acarrear una multa administrativa por parte del Ministerio de Trabajo.



**II. ANALISIS LEGAL DE LOS MODELOS DE
PARTICIPACION DE EMPRESAS EN LA EDUCACION
TECNICA PERUANA
(MODELOS PROPUESTOS POR SASE-IPAE)**

**1. MODALIDADES EN LAS QUE EL ESTADO PUEDE
PARTICIPAR CON EL SECTOR PRIVADO EN LA PRESTACION
DE SERVICIOS EDUCATIVOS: TRANSFERENCIA DE
PROPIEDAD DEL ESTADO AL SECTOR PRIVADO EN FORMA
TEMPORAL.**

Para comprender los alcances que pueden lograrse a través de las diversas modalidades de participación del Estado con la finalidad de colaborar con el sector privado en la prestación de servicios educativos, debe tenerse presente que dicha colaboración puede comprender, por un lado, la colaboración estatal en la prestación misma de los servicios educativos, es decir, en todo aquello relacionado con la designación del personal docente y administrativo, el pago de remuneraciones y demás gastos, etc; por otro lado, pueden presentarse modalidades de colaboración mediante la entrega, sin traslado o pérdida de los derechos de propiedad estatal, de equipo educativo, mobiliario o edificaciones para la prestación de servicios educativos.

Como un primer antecedente de la regulación de mecanismos de participación del sector privado en la prestación de servicios educativos podemos citar el caso del Decreto Legislativo No. 699, que declaró de interés nacional y de necesidad pública la participación de la comunidad organizada en la prestación de servicios educativos en todos sus niveles y modalidades.

A través de esta norma se establecían los mecanismos necesarios para fomentar la participación de las asociaciones de padres de familia, colegios profesionales, instituciones religiosas, cooperativas, gobiernos locales y personas jurídicas de derecho público y privado en la gestión de los servicios educativos, a través de la cesión en uso, de manera temporal, de la infraestructura, el mobiliario y las plazas de personal docente y

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

administrativos de los centros educativos así transferidos al sector privado³. Cabe resaltar que, conforme a las disposiciones de la Constitución Política de 1979, entonces vigente, la gestión de los servicios educativos no podía ser realizada por entidades con fines lucrativos.

Este Decreto Legislativo fue promulgado en noviembre de 1991 y derogado por la Ley No. 25394, en enero de 1992.

Con relación a la primera modalidad (que podemos denominar *colaboración en la gestión educativa*), la colaboración del Estado con el sector privado está contemplada en la Ley No. 23384 (Ley General de Educación) la misma que establece, en su artículo 26°, la posibilidad de celebrar convenios entre la autoridad educativa estatal y centros educativos privados, con la finalidad de establecer los mecanismos necesarios para el otorgamiento de becas o la rebaja de pensiones o, incluso, para el sostenimiento de centros educativos de carácter gratuito⁴.

En la práctica, esta modalidad se ha desarrollado especialmente respecto de centros educativos con patrocinio de la Iglesia Católica, ello debido a que de conformidad con lo dispuesto por el Decreto Ley No. 23211 (que aprobó el Acuerdo entre la Santa Sede y el Estado peruano) se estableció que la Iglesia Católica seguiría gozando de la colaboración del Estado peruano para el desarrollo de sus actividades al servicio de la comunidad. Asimismo, se estableció la plena libertad para que la Iglesia Católica pueda crear centros educativos de carácter privado.

Como se podrá comprender fácilmente, esta modalidad de colaboración presupone que los centros educativos de gestión no estatal con los que colabore el Estado adopten una forma jurídica no lucrativa (por ejemplo, una asociación civil) con la finalidad de evitar que la participación estatal pueda servir para que terceros obtengan beneficios lucrativos con ella.

Con relación a la segunda modalidad (que podemos denominar *colaboración en la infraestructura educativa*), se trata de una modalidad orientada a facilitar

3 Cabe señalar que en este Decreto Legislativo se había previsto, expresamente, que el personal docente y administrativo que laboraba en los centros educativos estatales que serían objeto de cesión en uso, continuarían bajo el régimen laboral y pensionario que mantenían durante su relación con el Ministerio de Educación.

4 Ley N° 23384 (Ley General de Educación). "Artículo 26°.- La autoridad educativa competente procurará establecer convenios con centros educativos de gestión no estatal, otorgando compensaciones económicas destinadas a rebajar las pensiones o a pagar becas o a sostener los de carácter gratuito."

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

el uso de bienes (muebles o inmuebles) de propiedad estatal por parte de entidades privadas. A través de esta modalidad, determinados bienes estatales son entregados a los centros educativos privados con la finalidad de ser utilizados en la prestación de los servicios educativos, sin que ello signifique una transferencia de propiedad a favor de los mismos.

Esta modalidad de disposición de bienes estatales se encuentra contemplada en el Decreto Supremo No. 025-78-VC (Reglamento de la Propiedad Fiscal) bajo la denominación de afectación en uso, la misma que supone el otorgamiento de bienes muebles e inmuebles a favor de entidades privadas: "(...) que desempeñen una labor que signifique una colaboración con la función social del Estado."⁵

Al igual que en el caso anterior, una de las condiciones necesarias para poder llevar a cabo esta modalidad de colaboración es que el beneficiario de la misma sea una entidad privada sin fines de lucro, para evitar que bienes estatales (que deben estar destinados a la satisfacción de las necesidades públicas) sean utilizados para obtener un beneficio particular.

Una figura distinta de colaboración entre el sector privado y el sector público en materia de educación se encuentra en la concesión de obras públicas de infraestructura y servicios de educación. En este sentido es preciso recalcar que el Decreto Legislativo No. 758, sobre fomento de la participación privada en infraestructura de obras y servicios públicos, señalaba textualmente que dentro del concepto de servicios públicos quedaban comprendidos los servicios educativos, sin que esta referencia haya sido recogida en el Decreto Supremo No. 059-96-PCM (Texto Unico Ordenado de las normas con rango de ley que regulan la entrega en concesión al sector privado de las obras públicas de infraestructura y de servicios públicos). El hecho de no haberse recogido dentro del mencionado Texto Unico Ordenado la referencia a los servicios educativos no impide, en nuestro criterio, la imposibilidad de considerar comprendidos dentro de los alcances de las normas generales sobre concesiones de obras de infraestructura y servicios públicos, en atención a dos consideraciones fundamentales: en primer lugar, el Decreto Legislativo No. 758 no ha sido derogado ni modificado, por lo tanto, aun cuando sus normas hayan sido objeto de una nueva ordenación a través de un decreto supremo, ello no supone alteración alguna a su vigencia y, en segundo lugar, al no haber en el Decreto Supremo No. 059-96-PCM una relación o definición de lo que se entiende por servicio público, ésta queda

5 Artículo 67º. del Decreto Supremo No. 025-78-VC, Reglamento de la Propiedad Fiscal.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

sujeta a la discusión doctrinaria. En la cual es preciso señalar los servicios educativos si suelen ser considerados como servicios públicos⁶.

La colaboración entre el sector privado y el sector público a través de la figura de la concesión se manifiesta a través de la entrega por parte del Estado del derecho de explotación de la infraestructura destinada a brindar un servicio público determinado, ya sea que ésta se encuentre ya construída o se le otorgue al sector privado la construcción de la misma para su posterior explotación, satisfaciendo de esta manera necesidades fundamentales de la sociedad (aquellas calificadas como servicios públicos) mediante la participación del sector privado (como gestor de dichos servicios) limitándose el Estado a la supervisión del cumplimiento de las normas que regulan dicha actividad y de los propios términos establecidos en los correspondientes contratos de concesión.

2. ANALISIS DE LOS MODELOS PROPUESTOS: OPINION LEGAL

2.1. MODELO A

En este modelo de participación se ha previsto la transferencia de infraestructura y equipos educativos de propiedad estatal a un centro privado (tipo IPAE, SENATI, etc) que se encargaría de la gestión educativa y administrativo-financiera. Respecto del personal se podría contar con participación de los profesores pertenecientes al Ministerio de Educación, quien seguiría manteniendo la obligación de pago de sus salarios.

Sobre este modelo de participación cabría señalar que es factible, legalmente, obtener por parte del Estado la entrega (sin traslado del derecho de propiedad) tanto de equipos como de infraestructura (edificaciones) destinados a la prestación de servicios educativos mediante la figura de la afectación en uso siempre y cuando la entidad beneficiaria, como ya lo hemos indicado, sea una institución sin fines de lucro.

Con relación a la participación de personal docente (o administrativo) que mantengan vínculo laboral con el Ministerio de Educación (o respecto del cual este Ministerio por cualquier otro motivo haya asumido la responsabilidad de pagarle el salario) consideramos que

⁶ En todo caso, es preciso señalar que la experiencia en materia de concesiones de servicios públicos en nuestro país aun no se ha presentado en el caso de los servicios de educación.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

ello únicamente es posible en la medida que exista un convenio o acuerdo celebrado con el Ministerio de Educación que lo autorice y determine con precisión los niveles de responsabilidad que les corresponde a cada entidad participante.

La participación del Ministerio de Educación a nivel de un consejo consultivo (u otra forma similar) no encuentra obstáculo legal alguno, siendo necesario para viabilizar dicha intervención la celebración de un convenio en el cual se determinen con precisión las formas en que se realizaría dicha participación.

2.2. MODELO B

En este segundo modelo de participación se ha previsto la constitución de una asociación civil que tenga por objeto la promoción y dirección de un centro educativo vinculado a la actividad productiva. Precizando el modelo, se trataría de la constitución de una asociación civil cuyo objeto social sería la prestación de servicios educativos: el centro sería uno de naturaleza privada; sin perjuicio de la naturaleza estatal de los materiales, equipos e instalaciones que el Estado pueda entregar a través de las modalidades señaladas en el punto 2.1 precedente.

Sobre el particular es preciso señalar 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 prevé el Decreto Legislativo No. 882. Para el desarrollo de las actividades educativas que se pretenden conseguir se podría obtener del Estado, la entrega mediante la afectación en uso de instalaciones y equipos destinados a la prestación de servicios educativos.

El principal problema que advertimos es el referido a las atribuciones que se desea otorgar a la administración del centro educativo en este modelo, respecto de profesores que permanecerían dentro del Ministerio de Educación.

Para salvar este obstáculo, en caso se deseara contar con personal docente del Ministerio de Educación, sería necesario que se celebrara un convenio de colaboración entre la entidad promotora del centro educativo y el Ministerio en el cual se determine la forma de participación de dichos profesores, reservándose a favor de la entidad promotora privada la potestad de decidir la idoneidad (profesional o

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

moral) de los profesores asignados a dicho centro así como solicitar la asignación de un nuevo profesor, si las circunstancias lo exigieran.

2.3. MODELO C

A través de este modelo de participación se plantea que el sector privado colabore con el Ministerio de Educación a través de la asesoría en el diseño y actualización curricular, sin participación directa en la gestión administrativa o educativa en un centro educativo.

Consideramos que esta forma de participación privada encuentra su respaldo normativo en el Decreto Ley No. 25762 –Ley Orgánica del Ministerio de Educación- el mismo que señala, en su artículo 5°, que le corresponde promover la participación de la comunidad en la gestión y desarrollo educativos⁷, de tal manera que, a nuestro entender, un modelo de colaboración como el propuesto se enmarca plenamente dentro de los alcances de las competencias del Ministerio de Educación. Para plasmar esta forma de colaboración entre el sector privado y el sector público, resultaría necesario determinar las formas específicas en que se manifestaría dicha colaboración. No obstante ello, consideramos pertinente señalar algunas observaciones al diseño básico presentado, especialmente, en lo que se refiere a:

- a. Consideramos que, en la medida que los centros educativos en los cuales se aplicará este modelo de participación seguirán bajo la dirección y gestión directa del Ministerio de Educación, la participación del sector privado no podría ser de tal naturaleza que se le permitiera gozar de la capacidad de decisión en materias tales como la determinación de cursos y servicios educativos, por ejemplo, dado que tratándose de un centro educativo estatal –y que continúa bajo la gestión del Ministerio de Educación- es a éste a quien le corresponde de manera exclusiva la atribución de tales competencias.
- b. Para viabilizar adecuadamente esta propuesta de participación, consideramos que lo más conveniente sería que la adopción de decisiones (atribución que se remite a un denominado Comité

7 Decreto Ley No. 25762. Ley Orgánica del Ministerio de Educación. "Artículo 5°.- Son atribuciones del Ministerio de Educación:

(...)

g) promover la participación de la comunidad en la gestión y el desarrollo educativo, estableciendo al efecto los mecanismos apropiados (...)"

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

Consultivo Técnico-Pedagógico) que están referidas a las políticas educativas a implementarse a través de estos centros educativos, sean propuestas por dicho Comité pero aprobadas por el Ministerio de Educación, permitiéndose simultáneamente a dicho Comité la facultad de supervisar el desarrollo de los objetivos planteados. En consecuencia con ello, la participación de sector privado (a través de los Comités Consultivos) no se presentaría a nivel del centro educativo –como parte de su estructura organizativa interna- sino a un nivel distinto, directamente relacionada o dependiente con el Ministerio de Educación (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 a nivel de los centros educativos. De esta manera, se evitaría incurrir en una forma de participación en la que existiría el riesgo de interferir con atribuciones propias del Ministerio de Educación, en la medida que el centro educativo sigue siendo de gestión estatal.

1.4. MODELO D (MIXTO)

En este modelo se propone que la infraestructura y equipamiento de un centro educativo ya existente sea transferido al sector privado.

El problema que podría plantearse en la ejecución práctica de este modelo participativo es el referido a las relaciones que se pueden establecer entre la entidad promotora del centro educativo (fundación) y la entidad gestora del mismo (asociación civil) dado que ambas serían personas jurídicas autónomas, el trabajo coordinado entre una y otra debe tratar de asegurarse de la mejor manera posible. En este sentido, si se optara por este mecanismo de participación, debería preverse la forma en que los promotores del centro educativo pudieran tener 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 poco claro y de difícil implementación legal y operativa. Especialmente, no queda clara la relación entre la fundación o patronato y la asociación civil.

La participación del Ministerio de Educación, mediante la 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

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

establecerse a través de un convenio de colaboración, convenio que se enmarcaría dentro de los mecanismos de colaboración en la gestión educativa anteriormente señalados anteriormente.

1.5. 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 destinados a brindar la capacitación técnica que las pequeñas y medianas empresas requieren. En este sentido consideramos pertinente señalar que el Ministerio de Educación, 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."¹

En tal sentido, la propuesta de la realización de un programa como el descrito en el modelo E, para la determinación de 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 permitida dentro del marco legal actualmente vigente.

El mecanismo previsto para la selección de la entidad o entidades encargadas de la conducción del programa (concurso público) debe entenderse como la propuesta de establecer un mecanismo transparente para la designación de quienes tendrán que llevar a cabo esta tarea. En este sentido, consideramos que tratándose de la prestación de servicios no personales, el mecanismo idóneo sería el de concurso público de méritos o el de adjudicación directa, previstos en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, según corresponde de acuerdo a los montos establecidos en las correspondientes leyes anuales de presupuesto.

¹ Decreto Supremo No. 002-96-ED, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación. Artículo 9°.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LA INVERSION PRIVADA EN LA EDUCACION

1. MARCO GENERAL

El Decreto Legislativo No. 882 regula la inversión privada en la educación, lo que no implica, de acuerdo al texto de la norma, la inversión privada en instituciones educativas públicas. Lo que los considerandos de la norma señalan es que, el esfuerzo del Estado en escuelas públicas –gratuidad-, sea complementado con una mayor participación del sector privado. Por ello, el ámbito de aplicación de la norma son las Instituciones Educativas Particulares.

El sustento de la libre iniciativa privada en el ámbito de la educación, para la prestación de servicios educativos, está dirigido a la posibilidad de: fundar, promover, conducir y gestionar Instituciones Educativas Particulares.

2. MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN

En cuanto a las posibilidades para la participación del sector privado en la educación, podrían esbozarse cinco grandes supuestos, en todos los niveles, los mismos que no son excluyentes unos de otros:

a. **Participación directa o indirecta a través de la constitución de personas jurídicas o participación en personas jurídicas ya existentes para la prestación de servicios educativos**

Como se ha mencionado en el Rubro I. del presente informe legal, de acuerdo a las normas vigentes sobre educación, las Instituciones Educativas Particulares **deberán 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.

Por tanto, la participación directa en instituciones educativas podría darse a través de tres alternativas:

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

- Constitución de una persona jurídica cuya finalidad sea la prestación de servicios educativos.
- Participación en una persona jurídica ya existente, cuya finalidad sea la prestación de servicios educativos.
- Adaptación de una persona jurídica ya existente para la prestación de servicios educativos.

Ello, dado que, de acuerdo a nuestra legislación, las instituciones educativas se constituyen bajo cualquiera de los tipos legales que contempla nuestro ordenamiento jurídico, siendo que en estos casos se tiende a una integración, esto es que en el caso de personas jurídicas, las mismas se constituyan directamente como institución educativa (la persona jurídica y la institución educativa son una sola entidad, bajo la misma personalidad jurídica).

Para tales efectos, en general, puede distinguirse entre personas jurídicas que persiguen una finalidad lucrativa y personas jurídicas sin fines de lucro.

En el caso de una persona jurídica de carácter lucrativo, los socios se agrupan en torno al interés común de repartirse los excedentes que se generen a partir de la ejecución del objeto social de la misma. La finalidad no lucrativa, en cambio, excluye de manera general la búsqueda de beneficios patrimoniales por parte de sus integrantes con los ingresos y/o bienes de la respectiva organización, de modo tal que los bienes se encuentran permanentemente "**afectados**" al cumplimiento del objeto social.

De lo expuesto en el Rubro II del presente informe, considerando la posibilidad de colaboración del Estado, el acceso a determinados beneficios y la viabilidad para la afectación de bienes del Estado, lo más adecuado podría ser optar por uno de los tipos no lucrativos de persona jurídica, para efectos de la prestación de servicios educativos. El carácter no lucrativo, está definido en función a la relación existente entre los integrantes y la persona jurídica – no reparto de los ingresos – y no por el tipo de actividades a desarrollar a través de ésta.

De lo expuesto, para efectos de la formalización de una institución educativa como persona jurídica no lucrativa – en las alternativas antes indicadas – consideraríamos que el tipo legal que se adaptaría mejor a las necesidades de funcionamiento de la misma sería el de la **asociación civil**, que es el tipo legal más flexible de acuerdo a nuestra legislación y la que presenta mayores ventajas respecto de las otras

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

formas de organización no lucrativa, como son la fundación y el comité (e incluso respecto de personas jurídicas lucrativas, principalmente por el tratamiento tributario).

Asimismo, en estos supuestos, en tanto se tratan de asociaciones sin fines de lucro se puede coordinar con el Estado a fin que éste colabore con el sector privado en la prestación de servicios educativos, que puede ser a través de la designación del personal docente y administrativo, el pago de remuneraciones y otros gastos, entrega - sin traslado o pérdida de los derechos de propiedad estatal - de equipo educativo, mobiliario o edificaciones para la prestación de servicios educativos

En efecto, estas modalidades de colaboración estatal presuponen que los centros educativos de gestión no estatal (privados) con los que colabore el Estado adopten una forma jurídica no lucrativa (como es el caso de la asociación civil) con la finalidad de evitar que la participación estatal pueda servir para que terceros obtengan beneficios lucrativos y que los bienes estatales se utilicen en la obtención de beneficios particulares. Este tema ha sido desarrollado en el punto 1. del Rubro II. del presente informe legal.

La participación de las empresas, en estas tres alternativas, se podría verificar de las siguientes maneras:

- **Asociados**

Los miembros (asociados) forman la asamblea general de asociados, órgano supremo de la institución, que decidirá las políticas que regirán el desarrollo de los programas, proyectos y actividades de la asociación, elegirá al consejo directivo, aprobará las cuentas y balances, así como la liquidación y disolución social, entre otros asuntos relevantes sobre la vida institucional de la misma.

El asociado puede ser que asuma dicho carácter desde la constitución de la asociación (miembro o asociado fundador) o posteriormente puede ingresar a ella.

La asociación civil puede estar conformada por personas naturales o **personas jurídicas (empresas)**. La participación de las empresas, se puede dar de manera directa o indirecta.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

- La participación directa se daría mediante su incorporación como asociada (miembro) de esta nueva persona jurídica. En éste caso, la persona jurídica debe adoptar un acuerdo de su órgano competente aprobando su incorporación como asociado y designando a su representante ante la Asamblea General de la asociación.
- La participación indirecta de una persona jurídica como miembro o asociado se daría a través de terceros (fundamentalmente personas naturales con las que mantiene una relación confianza) que a título personal participarían como asociados. A fin de garantizar que estas personas sigan sus políticas internas, podrían suscribir un acuerdo privado de mandato sin representación en el que se señale que las mismas obran a nombre propio pero por cuenta e interés de la persona jurídica que las designó y que por tanto se comprometen a seguir sus políticas y pautas.

De lo expuesto las empresas podría participar como miembros (asociados) de la asociación de manera directa y/o indirecta. La participación directa de las empresas como miembros de la nueva entidad, no obsta a que pueda, también, participar a través de terceros (fundamentalmente personas naturales con las que mantiene una relación confianza) que a título personal asuman la calidad de asociados.

Consejo Directivo

El Consejo Directivo, es órgano social encargado de la administración y dirección de la asociación, es elegido por la Asamblea General y de acuerdo a lo que se establezca en el correspondiente Estatuto, el mismo puede estar integrado por personas que no formen parte de la asociación.

No existen limitaciones legales, mas allá del órgano competente para la correspondiente elección (Asamblea General de Asociados) respecto de las personas que pueden ocupar cargos directivos. De éste modo pueden asumir cargos directivos personas naturales o jurídicas, peruanas o extranjeras.

En el caso de personas jurídicas (empresas) el cargo de director será ejercido, a través de su representante legal con poderes suficientes o de un apoderado especial designado para tales efectos. En el caso de personas jurídicas que tengan la calidad de asociados, el cargo de director se ejercería, en principio, por

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

su representante designado ante la Asamblea General de Asociados, de habersele facultado para tal fin.

No obstante ello, las empresas podrían participar de manera indirecta como Directores a través de personas naturales de su confianza, que a título personal ejerzan el cargo de Directores en la nueva organización. Sin embargo, en éste caso debe tenerse presente que ello dependerá finalmente de la Asamblea General, quien tiene facultad de designar a los miembros del Consejo Directivo y que el Estatuto permita el ejercicio del cargo de director a personas distintas de los asociados.

Otros órganos sociales

Si bien, en la asociación civil los órganos mínimos exigidos por nuestra legislación son la Asamblea General de Asociados y el Consejo Directivo, no existe impedimento legal para el establecimiento de otros órganos sociales que constituyan instancias de participación de entidades vinculadas a las actividades a ser desarrolladas por la asociación o entidades con las cuales a la fecha vienen trabajando o tengan experiencia en temas relacionados con sus fines y objetivos, como podrían ser en este caso las empresas.

Se tratarían de órganos de carácter consultivo, de asesoría, disciplinarios, de fiscalización y de carácter ejecutivo. Asimismo, se podría considerar la creación de cargos directivos, distintos a los miembros del Consejo Directivo (Gerente, director ejecutivo, entre otros).

La participación de las empresas podría efectuarse de manera directa, a través de su representante legal o de manera indirecta, mediante la designación de personas naturales - a título personal - que formen parte de tales órganos, una vez formalizada a través de su constitución como persona jurídica.

Sobre la participación de las empresas en instituciones educativas, constituidas como una asociación, implica la autonomía patrimonial y de responsabilidad de ésta última respecto a sus miembros. Nace un sujeto de derecho con capacidad propia e independencia para la celebración de actos y contratos y el desarrollo de actividades dentro de su objeto social. Esta autonomía se verifica formalmente respecto

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

de cualquier persona natural o jurídica, miembro o no de la organización. Ello incluso respecto de las empresas aunque tengan participación directa o indirecta en la nueva persona jurídica, integrando el órgano máximo de la misma.

Debe tenerse presente que, siendo un sujeto de derechos distinto de las empresas miembros, serán los órganos sociales de la nueva organización (asociación) los que adoptarán las decisiones que, conforme a su competencia y con arreglo a la ley y sus estatutos, estimen convenientes; esto es, que aprobarían sus propios planes, programas y acciones a seguir; así como los contratos que resulten necesarios para desarrollar sus actividades.

Así, la formación de voluntad social - a través de los órganos sociales - y la actuación externa - a través de representantes - es a nombre de la nueva persona jurídica (asociación), independientemente de sus miembros.

Ello no implica que las empresas no puedan participar como miembro, con derecho a voz y voto en la Asamblea, o en todo caso pueda participar de manera indirecta a través de personas naturales de su confianza que tengan la calidad de asociados en la nueva organización. Sin embargo, debe tenerse presente que, de acuerdo a nuestra legislación ningún asociado puede tener mayor poder de decisión que los otros, por lo que a cada uno le corresponde sólo un voto en asamblea general de asociados. Por tanto, el control en la toma de decisiones se daría al interior de los órganos de la nueva persona jurídica, pero exteriorizándose como voluntad o actuación de la nueva entidad y no de sus partes o miembros.

b. Participación del sector privado (empresas) en la gestión educativa y/o económico - financiera en instituciones educativas públicas

La participación del sector privado podría darse a través de las siguientes alternativas, que no son excluyentes una de otras, si no mas bien que pueden complementarse entre sí:

- La participación de las empresas como órganos consultivos o de asesoría (u otra forma similar) en centros educativos públicos (estatales). En este caso, a fin de viabilizar este mecanismo, sería necesario la celebración de un convenio entre las empresas y el Ministerio de Educación a través del cual se

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

podría determinar la conformación de este órgano consultivo (número de miembros y mecanismo de elección o designación), las funciones a desarrollar y su inserción.

Al respecto, se debe considerar que, los centros educativos en los cuales el sector privado participará a través de esta modalidad son públicos (estatales), siendo que la dirección y gestión directa de los mismos corresponde al Ministerio de Educación, no pudiendo ello ser modificado o variado a través de un convenio entre el sector privado y el Ministerio.

Por tanto, la participación del sector privado, a través del órgano consultivo o de asesoría, no podría ser de tal naturaleza que se le permitiera gozar de la capacidad de decisión en materia del diseño y actualización curricular y de determinación de cursos y servicios educativos, al tratarse de una atribución exclusiva del Ministerio de Educación.

A efectos de viabilizar esta propuesta de participación, lo más adecuado sería que la adopción de decisiones por el órgano consultivo o de asesoría se refieran a propuestas de políticas educativas a ser implementadas en los centros educativos públicos (estatales), siendo que para su materialización se requerirá que el Ministerio de Educación las apruebe a través de las instancias pertinentes. En todo caso, al órgano consultivo o de asesoría podría otorgársele la facultad de supervisar el desarrollo de los objetivos planteados y de las propuestas efectuadas que fueran aprobadas por el Ministerio de Educación.

Como puede evidenciarse, la participación de sector privado, a través de esta modalidad no se efectuaría de manera directa a nivel del centro educativo (como parte de su estructura organizativa interna), si no mas bien a nivel del Ministerio de Educación que es a quién corresponde determinar las políticas de capacitación, de determinación curricular y otras de carácter administrativo y de gestión.

No obstante, como se ha manifestado, el órgano consultivo o de asesoría contaría con la facultad de supervisar el cumplimiento de las políticas implementadas a nivel de los centros educativos. Todo ello, de tal forma que no se interfiera ni desnaturalice las

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

atribuciones propias del Ministerio de Educación, en tanto el centro educativo sigue siendo de gestión estatal.

Al respecto, en esta alternativa podría considerarse la posibilidad que el órgano consultivo o de asesoría y su regulación – o en todo caso el convenio a través del cual se establece - sea aprobado por el Ministerio de Educación a través de la expedición de un dispositivo para tales efectos.

- Capacitación de personal de las empresas a través de convenios con el Ministerio de Educación y uno o varios centros educativos públicos. En dichos convenios se determinaría la forma de participación de las empresa en dichos centros para efectos de asesorar y orientar la capacitación, de acuerdo a las necesidades de las empresas.

Esta modalidad estaría básicamente dirigida a que el Ministerio de Educación y los centros educativos públicos puedan determinar las necesidades de las empresas en cuanto a recursos humanos, a fin de adaptar o reorientar la política educativa y la currícula del centro. En tal sentido, con ello las empresas obtendrían capacitación para su personal y los centros podrían determinar los perfiles de los operarios requeridos.

- Convenios entre el Ministerio de Educación, los centros educativos y las empresas a fin que los estudiante puedan realizar sus prácticas pre-profesionales en las empresas. Una variante de ello sería la modalidad de formación laboral juvenil.
- Realización de forums, conversatorios, charlas en las cuales participen como organizadores las empresas y el Ministerio de Educación, entre otros objetivos, principalmente con miras a una actualización del sistema educativo en los centros educativos públicos en base las necesidades de recursos humanos de las empresas.
- Establecimiento de un programa o proyecto dentro de la estructura del Ministerio de Educación, al cual se le dotaría de cierta autonomía de gestión y decisión, asignándole un presupuesto especial, que podrían ser recursos de la cooperación internacional (Organizaciones Internacionales, ENIEX, agencias de gobiernos, fondos de contravalor, entre

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

otros) que serían habilitados en calidad de donación o vía endeudamiento externo.

En este caso la participación del sector privado se daría a través de la participación de sus representantes en las instancias que se creen al interior del programa o proyecto, conjuntamente con funcionarios designados del Ministerio de Educación y de los centros educativos del programa o proyecto.

La adscripción del programa o proyecto se daría a través de las formalidades requeridas.

c. Contratos o convenios con instituciones educativas particulares

En este supuesto, se trataría de la participación del sector privado a través de mecanismos contractuales o convencionales a fin de dotar de recursos humanos y materiales a los centros educativos privados, así como permitir a sus alumnos capacitación a través de prácticas pre-profesionales o de formación laboral juvenil.

d. Concesiones de obras públicas de infraestructura y servicios de educación

Una forma de colaboración entre el sector privado y el sector público en materia de servicios educativos estaría en la concesión de obras públicas de infraestructura y servicios de educación, de acuerdo con las disposiciones del Decreto Legislativo N° 758, dentro de los cuales se encuentran comprendidos los servicios educativos.

En este caso, el sector privado tendría el derecho de explotación de la infraestructura – construida o por construirse – destinada a brindar un servicio público determinado, siendo el sector privado el gestor de dichos servicios, siendo que el Estado se limitaría, únicamente, a la supervisión de tales servicios, en los términos establecidos en los contratos de concesión.

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

3. PRECISIÓN DE LAS NORMAS LEGALES QUE REGULAN EL PROCEDIMIENTO DE AFECTACIÓN EN USO DE BIENES ESTATALES.

Con la finalidad de facilitar la aplicación de la afectación en uso de bienes de estatales como medio de colaboración por parte del Estado con la prestación de servicios de educación, consideramos conveniente precisar el Decreto Supremo No. 025-78-VC (Reglamento de la Propiedad Fiscal) en el sentido de permitir que la afectación en uso de bienes muebles (tales como equipos y material educativos) puedan realizarse a favor de entidades privadas sin fines de lucro que desarrollen actividades educativas, a nivel escolar u ocupacional, en beneficio de la población de menores recursos económicos.

4. PRECISIÓN SOBRE LAS ACCIONES DE COORDINACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO A EFECTOS DE SU PARTICIPACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS

Como se ha señalado en el Rubro I. del presente informe legal corresponde al Estado, a través del Ministerio de Educación, **coordinar con los sectores económicos, sociales, educativos públicos y privados y organismos de la actividad empresarial** para atender los requerimientos de recursos humanos del aparato productivo de acuerdo a sus necesidades. Ello, especialmente en el caso de la educación ocupacional y de la educación superior.

Si bien tal atribución del Ministerio de Educación está establecido en las normas que regulan el Sistema Educativo peruano, no se ha establecido ni desarrollado las formas o mecanismos a través de los cuales se implementará esta coordinación entre el Estado y el sector privado.

Si se considera adecuado podría proponerse un desarrollo normativo, a través de la dación de una norma que establezca y desarrolle a través de qué mecanismos se efectuaran las coordinaciones entre el Ministerio de Educación y el sector privado.

No obstante, solo si se trata de niveles de coordinación, no se requerirá de la dación de una norma especial, pudiendo ser regulada a través de convenios entre el Estado (Ministerio de Educación) y el sector privado, a través de los cuales se desarrolle claramente los mecanismos tendientes a su implementación, a fin que los resultados se verifiquen en la realidad. En todo caso, se podrían considerar ambas alternativas.

5. AMPLIACION Y/O PRECISION DE BENEFICIOS TRIBUTARIOS EN FAVOR DE ENTIDADES QUE EFECTUEN DONACIONES A INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Consideramos que sería conveniente crear un marco tributario favorable, especialmente en favor de las donaciones a ser realizadas por las empresas hacia las instituciones educativas tanto públicas como.

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

Sin embargo, en la actualidad se advierte que la política actual del Estado no es favorable a la ampliación o establecimiento de beneficios adicionales, en la medida que constituye eje fundamental de la política fiscal la ampliación de la base y recaudación tributaria.

Sumado a ello, están las experiencias pasadas que llevaron a una mala práctica o mal uso de los beneficios tributarios concedidos sobre este tema; lo cual de llegarse a implementar, implicaría realizar la adecuada supervisión y control por parte de la Administración Tributaria y la de la Administración Pública en general, principalmente por parte del Ministerio de Educación, lo que trae como consecuencia necesaria un costo administrativo adicional, teniendo en cuenta que es también política del Estado la reducción del gasto público.

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

En tal sentido, tales beneficios tributarios deben traducirse en una participación del Estado, que se manifiesta a través de una suerte de financiamiento indirecto a favor de las diferentes instituciones educativas públicas y privadas, a través de una renuncia parcial a su expectativa de recaudación, con efectos redistributivos.

Por tanto, consideramos que a efectos de una ampliación de beneficios tributarios podrían considerarse las siguientes posibilidades:

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

- Establecer topes diferenciados, considerando la renta neta del contribuyente determinada en función de Unidades Impositivas Tributarias (UIT); así, cuanto más ingresos tenga un contribuyente, por el exceso, la tasa será menor. Alternativa o conjuntamente, se pueden establecer topes especiales en función a las actividades que desarrolla una empresa, así, por ejemplo, en el caso de la actividad minera, hidrocarburos y actividades conexas.
- Ampliar la tasa actual (en el caso de empresas el 30%) para 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: a) 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 b) crédito fiscal, con los límites anteriormente indicados.
- Establecer un sistema mixto de topes y/o tasas diferenciadas, en favor de "determinadas donaciones"

Como quiera que el contexto de la política del actual 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, se podría establecer determinados parámetros para el citado beneficio tales como:

- Establecer un sistema mixto de topes y/o tasas diferenciadas, en favor de "determinadas donaciones".

Como quiera que el contexto de la política del actual 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, se podría establecer determinados parámetros para el citado beneficio tales como:

- a. No permitir deducir las donaciones en aquellos casos en que el contribuyente haya sufrido pérdidas en el ejercicio inmediatamente anterior a aquél en que efectuó la liberalidad o donación. La racionalidad de esta limitación (tal es el caso de Venezuela) se sustenta en el hecho que "resulta contradictorio que una persona que haya tenido pérdidas en un ejercicio realice liberalidades, para efectos tributarios, en el siguiente".

ESTUDIO
DE BELAUNDE & MONROY
ABOGADOS

- b. Precisar que, en caso de disolución de la entidad receptora de donaciones con beneficio 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.