



PERÚ

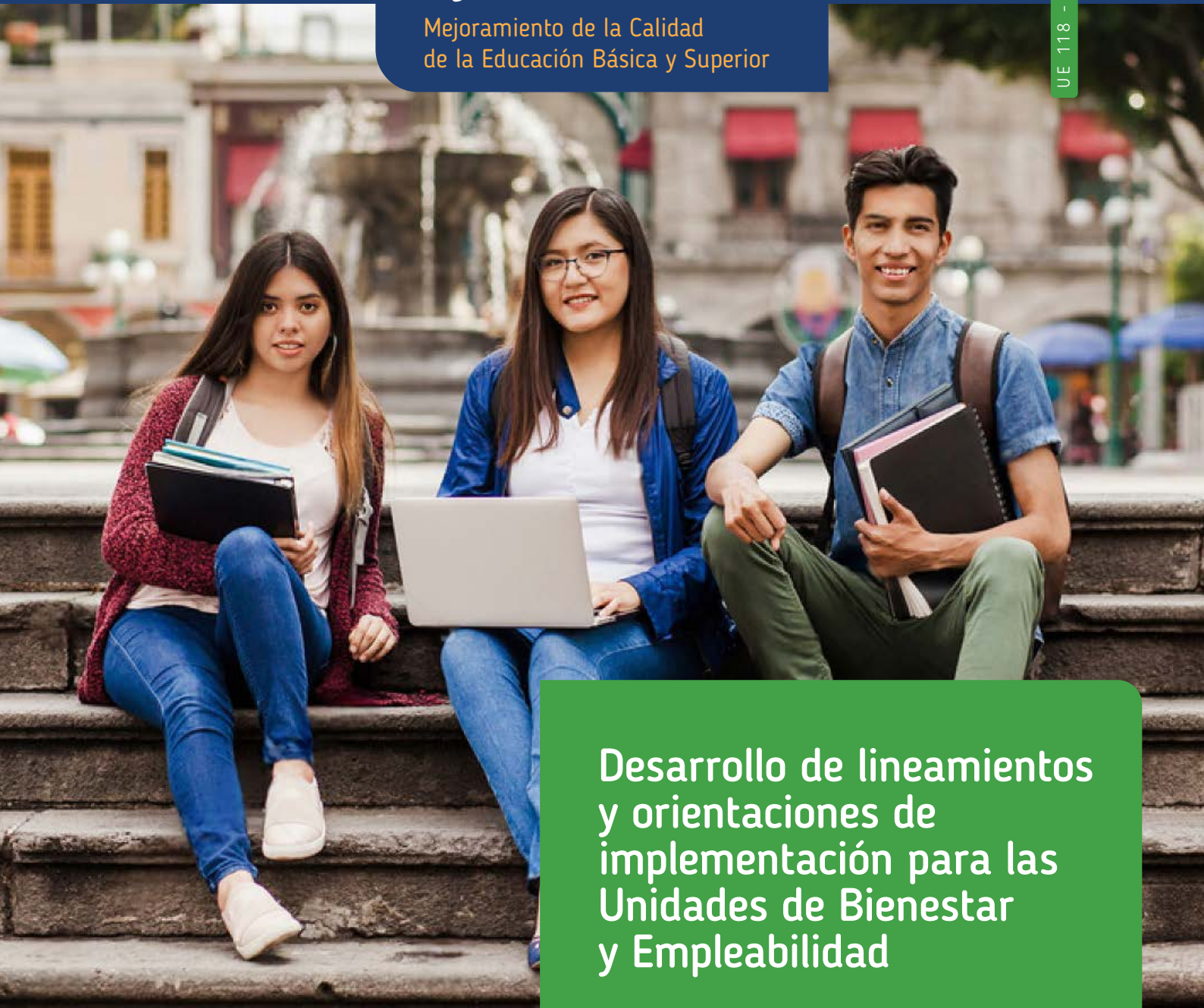
Ministerio  
de Educación



# Unidad Ejecutora 118

Mejoramiento de la Calidad  
de la Educación Básica y Superior

UE 118 - 2025



**Desarrollo de lineamientos  
y orientaciones de  
implementación para las  
Unidades de Bienestar  
y Empleabilidad**

con énfasis en la prevención de la  
deserción y el acompañamiento  
estudiantil en IEST y EEST públicos

**PMESUT**



María Esther Cuadros Espinoza  
**Ministra de Educación del Perú**

Gerber Sergio Pérez Postigo  
**Viceministro de Gestión Pedagógica**

Germán Abelardo López Herencia  
**Director Ejecutivo de la UE 118**

Leoncio Santos España  
**Jefe de la Oficina de Calidad y Pertinencia**

**DESARROLLO DE LINEAMIENTOS Y  
ORIENTACIONES DE IMPLEMENTACIÓN  
PARA LAS UNIDADES DE BIENESTAR Y  
EMPLEABILIDAD CON ÉNFASIS EN LA  
PREVENCIÓN DE LA DESERCIÓN Y EL  
ACOMPañAMIENTO ESTUDIANTIL EN IEST Y  
EEST PÚBLICOS**

Rosa Tokumura Tokumura  
**Corrección de Estilo, diseño y diagramación**

Fuente: Informes de producto del servicio con  
Contrato 107-2022-MCEBS.

Equipo consultor: INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS  
- IEP



Documento realizado en el marco del Contrato de Préstamo BID N° 4555/OC-PE, para el Programa de mejora de la calidad y pertinencia de los servicios de educación superior universitaria y tecnológica a nivel nacional (PMESUT).

1.a edición - enero 2026  
Depósito legal N° 2026-00739

© **Ministerio de Educación**  
Calle del Comercio N° 193, San Borja,  
Lima-Perú  
Teléfono: (511) 615-5800  
[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

© **UE 118**  
Calle Los Laureles N° 399, San Isidro,  
Lima-Perú  
Teléfono: (511) 442-5500  
[www.ue118.gob.pe](http://www.ue118.gob.pe)



# Contenido general

Unidad  
Ejecutora  
118



<b>PARTE 1</b> <b>Diagnóstico de los servicios de bienestar y empleabilidad de los IEST y EEST</b>	<b>4</b>
<b>PARTE 2</b> <b>Lineamientos para las Unidades de Bienestar y Empleabilidad de los Institutos y Escuelas de Educación Superior</b>	<b>143</b>
<b>PARTE 3</b> <b>Plan de seguimiento de la implementación de lineamientos de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad en los IEST y las EEST</b>	<b>196</b>

## Presentación

El derecho a una educación inclusiva, equitativa y de calidad constituye un principio fundamental para el desarrollo individual y social, especialmente en contextos de creciente desigualdad y transformación del mundo del trabajo. En la Educación Superior Técnico-Productiva, este desafío se expresa en la necesidad de garantizar no solo el acceso a la formación, sino también la permanencia, la culminación oportuna de los estudios y una transición efectiva hacia la vida profesional y laboral. Para ello, los servicios de bienestar y empleabilidad cumplen un rol estratégico como mecanismos de soporte integral que atienden las dimensiones académica, personal, social y vocacional de los estudiantes.

El presente estudio se orienta a analizar y fortalecer los servicios de bienestar y empleabilidad en los Institutos y Escuelas de Educación Superior Tecnológica, reconociéndolos como condiciones clave para prevenir la deserción, reducir el abandono y favorecer trayectorias formativas y laborales sostenibles. La necesidad de avanzar en este ámbito se ha visto intensificada por los efectos de la pandemia de la COVID-19, que profundizó brechas preexistentes y evidenció limitaciones institucionales para responder a las diversas necesidades del estudiantado.

El documento desarrolla un análisis del marco conceptual y normativo que sustenta estos servicios, identifica desafíos persistentes en su implementación y plantea orientaciones para el fortalecimiento de las capacidades institucionales. De este modo, el estudio busca contribuir a la consolidación de una educación superior tecnológica más integral, equitativa y pertinente, que promueva el bienestar estudiantil y mejore las oportunidades de inserción laboral de los egresados.

## PARTE 1

# Diagnóstico de los servicios de bienestar y empleabilidad de los IEST y EEST

UE 118 - 2025



# Contenido

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>1. Metodología</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Objetivos</b>	<b>8</b>
1.1.1. Objetivo general	8
1.1.2. Objetivos específicos	8
<b>1.2. Descripción detallada del alcance del estudio</b>	<b>9</b>
1.2.1. Alcance geográfico: la muestra	9
1.2.2. Alcance temático	9
1.2.3. Alcance institucional	9
1.2.4. Alcance transversal	10
<b>1.3. Análisis documental y revisión de literatura</b>	<b>10</b>
1.3.1. Recojo y sistematización de la información	10
1.3.2. Elaboración de instrumentos	11
1.3.3. Procesamiento de información recogida	11
<b>1.4. Balance bibliográfico</b>	<b>12</b>
1.4.1. Abandono y deserción	12
1.4.2. Permanencia	13
1.4.3. Bienestar	14
1.4.4. Acompañamiento	15
1.4.5. Empleabilidad	16
<b>1.5. Balance de la normativa</b>	<b>18</b>
<b>1.6. Metodología</b>	<b>19</b>
1.6.1. Diseño muestral	20
1.6.2. Técnicas de recojo de información	24
1.6.3. Análisis de la información	25
<b>2. Los hallazgos</b>	<b>26</b>
<b>2.7. Funcionamiento de las UBE</b>	<b>26</b>
2.7.1. Aspecto: Las condiciones organizacionales y materiales del funcionamiento de las UBE	26
2.7.2. Aspecto: Los actores y sus funciones respecto a la UBE	33
2.7.3. Aspecto: Abandono, deserción y empleabilidad identificados como problemas de los IEST	50
2.7.4. Aspecto: Reconocimiento de las UBE en la comunidad educativa de los IEST	50
<b>2.8. Estrategias de bienestar</b>	<b>51</b>
2.8.1. Aspecto: El conocimiento institucional sobre los estudiantes	51
2.8.2. Aspecto: Acompañamiento: tutoría y consejería	56
2.8.3. Aspecto: Servicios sociales	70
2.8.4. Aspecto: Actividades extracurriculares	75

# Contenido

<b>2.9. Estrategias de empleabilidad</b>	<b>78</b>
2.9.1. Aspecto: EFSRT	78
2.9.2. Aspecto: Inserción laboral y emprendimiento	84
2.9.3. Aspecto: Seguimiento de egresados	92
<b>3. Conclusiones</b>	<b>98</b>
<b>3.1. Funcionamiento de la UBE</b>	<b>98</b>
<b>3.2. Estrategias de bienestar</b>	<b>100</b>
<b>3.3. Estrategias de empleabilidad</b>	<b>102</b>
<b>4. Recomendaciones</b>	<b>104</b>
<b>4.1. Funcionamiento de la UBE</b>	<b>104</b>
<b>4.2. Estrategias de bienestar</b>	<b>105</b>
<b>4.3. Estrategias de empleabilidad</b>	<b>106</b>
<b>5. Anexos</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 1.</b> Instrumentos	107
<b>Anexo 2.</b> Matriz de consistencia y sistematización de entrevistas	127
<b>Anexo 3.</b> Reporte de incidencias del trabajo de campo	141

# Introducción

La última generación de reformas emprendidas en la educación superior en el Perú (Ley Universitaria 30220 de 2014 y la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior N° 30512 de 2016) incorpora como eje fundamental a las políticas de calidad del servicio, un proceso en el que se inscriben como condiciones fundamentales los enfoques de inclusión y equidad. En el diseño de estas normas y otras específicas que se promulgaron desde entonces, la inclusión y la equidad dejaron de circunscribirse únicamente al ámbito del acceso al sistema para adentrarse a la fase formativa, a la de graduación y también al periodo de tránsito al campo laboral.

En este giro se evidencia la preocupación por la magnitud de los casos de abandono y deserción en el sistema, y de manera particular en la educación superior tecnológica, un fenómeno común en varios países de la región (González y Espinoza, 2008). En el caso peruano, como una réplica de lo que sucede en otros niveles educativos, este fenómeno está vinculado a las condiciones sociales de los estudiantes que acceden a este ámbito educativo. La literatura indica que la extracción social, el lugar de origen, el género y la calidad de la educación básica determinan, en gran medida, el éxito académico de los estudiantes, las posibilidades de culminar su formación, graduarse e insertarse al mundo laboral.

Por lo general, en el país, estas lecturas, centradas en las determinantes sociales o los factores externos, no han tomado en cuenta los factores organizacionales que envuelven la dinámica de las instituciones de educación superior tecnológica, y determinan tanto la calidad y pertinencia de sus servicios de formación como su limitada capacidad de respuesta efectiva a problemas como la deserción y abandono.

Lo que se intentó explicar por la existencia de una organización que tardó en asumir un mayor protagonismo frente a este fenómeno, entre otras cosas, por ausencia de normas precisas, así como por la insuficiencia de incentivos, recursos y personal capacitado para ocuparse de estas tareas (Del Pino y Aquino, 2021). Desde luego, hacen falta todavía explicaciones más consistentes, sustentadas en una mayor base empírica porque este es un terreno aún por explorar.

No obstante, desde quienes conducen y diseñan la política de educación superior tecnológica, esta dimensión ya fue objeto de reconocimiento y de definición de acciones como se condensa en el Decreto Supremo 012-2020 del Ministerio de Educación que establece la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva (PNESTP). En esta norma se señala la responsabilidad de los institutos en el enfrentamiento de los problemas de deserción y abandono, y se establece que el órgano que asume esta tarea es la Unidad de Bienestar y Empleabilidad (UBE), en coordinación con otras instancias de la entidad educativa. De acuerdo con este diseño, la UBE



también define y ejecuta las acciones destinadas a mejorar las capacidades de empleabilidad de los egresados, un componente que, además, es racionalizado como un incentivo que refuerza la permanencia de los estudiantes.

En la normatividad subyacen como estrategias fundamentales, las acciones de acompañamiento; sin embargo, esta apuesta no fue sustentada por diagnósticos que permitan conocer con certeza la capacidad de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad de los institutos de educación superior para aplicarlas y así afrontar fenómenos como la deserción y el abandono y, también, mejorar las capacidades de empleabilidad de los estudiantes.

Uno de los propósitos del estudio es, precisamente, desarrollar el diagnóstico sobre el funcionamiento de la UBE en los años recientes, tomando como muestra a trece institutos de educación técnica superior en el Perú; para luego, sobre esa base empírica, establecer lineamientos que permitan a estas unidades afrontar mejor los problemas de abandono, deserción y empleabilidad, poniendo en práctica modelos de acompañamiento.

En esta primera parte del estudio se presentará la ruta que se tomó para el desarrollo del diagnóstico. En la sección 1 se da cuenta de la construcción del marco metodológico, que incluye el balance bibliográfico y el balance normativo. La sección 2 se ocupa de los hallazgos de campo a partir de la sistematización de la información, sobre la base de las tres dimensiones definidas para el estudio: el funcionamiento de las UBE, las acciones de bienestar y las acciones de empleabilidad. En las secciones 3 y 4 se presentan las conclusiones y recomendaciones, respectivamente. En la sección 5 están los anexos.



# 1. Metodología

La metodología utilizada es mixta. Se recolectó información cuantitativa para establecer datos sobre permanencia y abandono de las y los estudiantes de los IEST y EEST; así como de empleabilidad.

De otro lado, se recolectó información cualitativa que permitió profundizar en los resultados de la información cuantitativa, y para acceder a las prácticas, las dinámicas y percepciones de los diferentes estamentos de estas instituciones educativas en torno a los servicios de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad.

La metodología consideró la definición de la muestra, el análisis documental, el diseño de instrumentos, el recojo y procesamiento de información y la sistematización de esta última para la elaboración del diagnóstico y la formulación de lineamientos.

## 1.1. Objetivos

### 1.1.1. Objetivo general

Definir lineamientos para las Unidades de Bienestar y Empleabilidad, enfocados en reducir los factores de deserción y abandono, en los Institutos de Educación Superior Tecnológica y Escuelas de Educación Superior Tecnológica públicos, así como orientaciones para su implementación y seguimiento.

### 1.1.2. Objetivos específicos

Desarrollar un diagnóstico, a partir de fuentes secundarias y primarias, sobre el funcionamiento actual de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad de los Institutos de Educación Superior y Escuelas de Educación Superior Tecnológica públicos a fin de recoger información sobre las acciones que llevan a cabo para reducir la deserción y el abandono (con énfasis en el acompañamiento estudiantil con modelos de tutoría).

Proponer lineamientos para las Unidades de Bienestar y Empleabilidad de los Institutos de Educación Superior y Escuelas de Educación Superior Tecnológica públicos, enfocados en reducir la deserción y abandono con énfasis en el acompañamiento estudiantil con modelos de tutoría que incluyan orientaciones generales para su implementación.

Diseñar un plan de seguimiento que el MINEDU pueda emplear para monitorear la implementación de los lineamientos en los Institutos de Educación Superior y Escuelas de Educación Superior Tecnológica públicos.

## 1.2. Descripción detallada del alcance del estudio

### 1.2.1. Alcance geográfico: la muestra

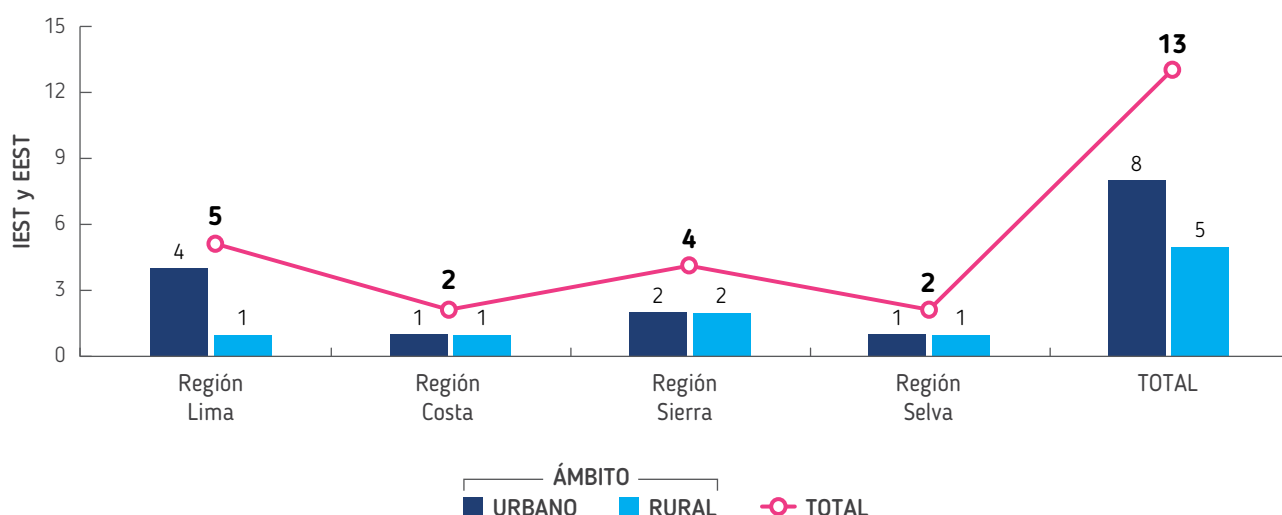
El estudio contempló una muestra representativa de trece Institutos de Educación Superior y Escuelas de Educación Superior Tecnológica públicos. Para su selección consideró en primer lugar la ubicación geográfica de estas, tanto a nivel regional (con énfasis en Lima dado que concentra la mayor cantidad de instituciones), como rural y urbano.

De otro lado, tomó en consideración su calidad de licenciados o, en todo caso, que cumplan con la mayoría de las Condiciones Básicas de Calidad (CBC), dato que deberá ser proporcionado por el MINEDU, en tanto que la permanencia, empleabilidad y seguimiento de egresados están íntimamente relacionadas al cumplimiento de las CBC.

Se procuró una muestra heterogénea que refleje la realidad de los institutos y escuelas de educación superior tecnológica; no obstante, una condición básica fue que los IEST - EEST seleccionados cuenten con Unidades de Bienestar y Empleabilidad en funcionamiento para facilitar un recojo de información pertinente que sirva de insumo para la elaboración de lineamientos.

Finalmente, la muestra seleccionada se validó en la tercera semana del inicio del estudio.

Gráfico 1. Número de IEST y EEST por región y ámbito



### 1.2.2. Alcance temático

El estudio tiene por objeto elaborar una propuesta de lineamientos para las Unidades de Bienestar y Empleabilidad de los Institutos de Educación Superior Tecnológica y Escuelas de Educación Superior Tecnológica públicos con énfasis en el acompañamiento estudiantil con modelos de tutoría a nivel nacional. Para tal efecto, en primer lugar, se elaboró el diagnóstico de estas unidades; en segundo lugar, se formularon lineamientos para fortalecer y mejorar el desempeño de estas; y, en tercer lugar, se formulará un plan de seguimiento para la implementación de los lineamientos para las IEST y EEST a ser usada por el Ministerio de Educación.

### 1.2.3. Alcance institucional

Se incluyó la participación de los integrantes de la comunidad educativa de los IEST y EEST involucrados con las Unidades de Bienestar y Empleabilidad, entre ellos a los estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos responsables de los servicios de bienestar y empleabilidad, procurando la presencia paritaria de estos.

Asimismo, para la consulta y validación final de los lineamientos, se recogió información de expertos en el tema y de personal de MINEDU.

## 1.2.4. Alcance transversal

El estudio contempló el enfoque de género como herramienta de análisis para “identificar y explicar las causas que terminan por reproducir asimetrías y desigualdades, constituyendo un insumo esencial para la formulación, implementación y evaluación de medidas que contribuyen a superar la desigualdad de género”. Además, el enfoque intercultural “implica que el Estado valore e incorpore diferentes visiones culturales, concepciones de bienestar y desarrollo de los diversos grupos étnico-culturales para la generación de servicios con pertinencia cultural”.

## 1.3. Análisis documental y revisión de literatura

Se hizo una revisión documental relacionada con la normativa pertinente y la documentación producida y otorgada por la DIGESUTPA y el PMESUT; así como de información extraída de literatura especializada nacional e internacional por parte del equipo de estudio. A partir de la revisión documental y de la literatura, el equipo estuvo en condiciones de redactar el marco de referencia del diagnóstico y de diseñar los instrumentos de recojo de información, junto con la formulación de los lineamientos.

### 1.3.1. Recojo y sistematización de la información

#### Sistematización de literatura – análisis documental

- Se realizó la revisión de las siguientes normas y literatura, entre otros que el equipo consideró pertinente.

#### Documentos normativos

- “Catálogo Nacional de la Oferta formativa de la Educación Tecnológica y Técnico – Productiva”, en: Resolución Viceministerial N° 178 – 2018 MINEDU, 9 de noviembre de 2018, Anexo 1.
- “Lineamientos académicos Generales para los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica”, en: Resolución Viceministerial N° 178 – 2018 MINEDU, 9 de noviembre de 2018, Anexo 2.
- “Lineamientos Académicos Generales para los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica”, en: Resolución Viceministerial N° 277 – 2019 MINEDU, 7 de noviembre de 2019. Anexo 2.
- Resolución Viceministerial RVM N° 049–2022–MINEDU que actualiza los “Lineamientos Académicos Generales para los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de

Educación Superior Tecnológica”, aprobados por el artículo 3 de la Resolución Viceministerial N° 178–2018–MINEDU y modificados por la Resolución Viceministerial N° 277–2019–MINEDU, conforme al Anexo N° 01, que forma parte de la presente Resolución.

- “Condiciones Básicas de Calidad para el Procedimiento de Licenciamiento de los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica” en: Resolución Viceministerial N° 276 – 2019 MINEDU, 7 de noviembre de 2019.
- Decreto de urgencia N° 017–2020, Decreto de urgencia que establece medidas para el fortalecimiento de la gestión y el licenciamiento de los Institutos y Escuelas de Educación Superior, en el marco de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la carrera pública de sus docentes, en: Diario El Peruano, 24 de enero de 2020.
- Decreto supremo N° 012–2020–MINEDU, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva, en: Diario El Peruano, 31 de agosto de 2020.
- Decreto supremo N° 016–2021–MINEDU, Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes y lo adecua a lo dispuesto en el Decreto de Urgencia N° 017–2020 que establece medidas para el fortalecimiento del Licenciamiento de Institutos y Escuelas de Educación Superior en el marco de la Ley N° 30512 y en el Decreto Legislativo N° 1495, que establece disposiciones para garantizar la continuidad y calidad de la prestación del servicio educativo en los Institutos y Escuelas de Educación Superior, en el marco de la Emergencia Sanitaria causada por el COVID-19, en: Diario El Peruano, 31 de octubre de 2020.

#### Literatura

- Saz-Gil, M. I., Gil-Lacruz, M., & Gil-Lacruz, A. (2019). *Voluntariado, empleabilidad y bienestar de los jóvenes en España*. Realidad y perspectivas (N°. ART-2019-127668).
- Comisión Europea/EACEA/Eurydice (2014). *Modernización de la Educación Superior en Europa: acceso, permanencia y empleabilidad 2014*. Informe Eurydice. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Figuera, P., Torrado, M., Dorio, I. & Freixa, M. (2015). *Trayectorias de persistencia y abandono de estudiantes universitarios no convencionales: implicaciones para la orientación*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 18 (2), 107--123.
- Tienda, M. (2013). *Diversity and inclusion: Promoting integration in higher education*. Educational Researcher, 42(9), 467-475.

- Ariño, A. (2014). *La dimensión social de la educación superior*. Revista Asociación de Sociología de la Educación, 7(1),17-41.
- Bennett, D. (2019). *Graduate employability and higher education: Past, present and future*. HERDSA Review of Higher Education.
- Ladino, H. A. (2020). *Aportes de los programas de bienestar universitario a la permanencia de los estudiantes en la educación superior*.
- García Córdoba, S. (2021). *Evaluación del programa de bienestar de la fundación de educación superior desde los lineamientos de política de bienestar para las IES establecida por el MEN*. Universidad Externado de Colombia.
- González-Palencia Jiménez, Rafael y Jiménez Fernández, Carmen. *La brecha de género en la educación tecnológica* Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol. 24, núm. 92, julio-septiembre, 2016, pp. 743- 771. Fundação Cesgranrio Rio de Janeiro, Brasil.
- Del Pino, B. y Aquino, A. (2021). *Consultoría de apoyo a la implementación de la UBE en dos Institutos de Educación Superior Tecnológico Públicos (IESTP) de Arequipa, Perú*. En el marco del “Proyecto Educación para el Empleo – Alianza del Pacífico (EPE-AP)”.
- BID LAB Programa Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en el Perú – NEO PERÚ “Guía para la organización y planificación en empleabilidad” (2019).

### 1.3.2. Elaboración de instrumentos

La elaboración de instrumentos estuvo enfocada en aspectos de gestión y funcionamiento de la IEST – EEST, identificando particularidades en cada uno.

- **Instrumentos relacionados a la gestión.** Se diseñaron instrumentos que se acercaron a la información conceptual y de acción institucional, vertida en la documentación normativa y de gestión que establecen el alcance de las acciones de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad, en el marco de la organización de las IEST y EEST.

Con esto se pretendió establecer el ámbito formal de acción de estas unidades, sus funcionarios y trabajadores, y en particular, aquello que competía a los mecanismos que conducen a seleccionar a los beneficiarios y los enfoques priorizados o más recurrentes que se aplican en su atención.

- **Instrumentos relacionados al funcionamiento/ dinámica interna.** Se diseñaron instrumentos para recoger el testimonio de los actores involucrados: funcionarios, docentes y estudiantes de todos ciclos para los aspectos de bienestar y docentes y estudiantes de los

últimos ciclos en lo que se refirió a empleabilidad, a fin de obtener un diagnóstico cercano de la dinámica cotidiana de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad.

Con esto se pretendió comprender tanto las prácticas como las concepciones de bienestar estudiantil y empleabilidad que subyacen en la relación entre el aparato institucional con los estudiantes. Implicará, además, un acercamiento a la forma en que improntas sociales y culturales han determinado la acción de estas unidades en las IEST y EEST.

Para las etapas que contempló el estudio (diagnóstico, lineamientos y plan de seguimiento) se diseñaron: guías de entrevistas y de grupos focales que permitan recoger la percepción de los distintos estamentos sobre la deserción, permanencia y empleabilidad de los estudiantes. Asimismo, se diseñaron encuestas para facilitar precisar las tasas de permanencia y abandono, así como los rangos de empleabilidad.

En cuanto al proceso de validación de los instrumentos se contó con la participación de expertos y especialistas o responsables del MINEDU, quienes debieron ser propuestos por las áreas correspondientes dentro del periodo establecido para dicha actividad. Así también, se realizó una consulta de validación con los actores involucrados en la dinámica de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad de los IEST- EEST.

### 1.3.3. Procesamiento de información recogida

Para el procesamiento de la información referente a la gestión, el funcionamiento y la dinámica interna de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad se establecieron, entre otros, indicadores de desempeño y satisfacción.

Para procesar la información cuantitativa se elaboraron matrices para sistematizar cifras de estudiantes beneficiarios de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad, tasas de efectividad respecto a la deserción y el fracaso estudiantil, periodos de ayuda, presupuestos asignados en distintos niveles, etc.

La información cualitativa se procesó en formato Excel y luego se hizo el análisis respectivo para la definición de categorías en formatos Word. Se llevó a cabo el análisis respectivo y se trianguló la información recogida de cada uno de los estamentos de las IEST y EEST.

Respecto al piloto: en la actividad de diagnóstico se implementó un piloto con actores de un IEST o una EEST (previamente seleccionado por el MINEDU) para validar los instrumentos de recojo de información.

## 1.4. Balance bibliográfico

### 1.4.1. Abandono y deserción

Desde la experiencia latinoamericana, varios estudios abordan el fenómeno de la deserción y el abandono en la educación superior tecnológica. De acuerdo a Sotomayor y Rodríguez-Gómez (2020) el propósito es dar cuenta de “una variedad de situaciones identificadas en el proceso educativo con un denominador común, la detención o interrupción de estudios iniciados antes de finalizarlos” (p. 201). Los mismos autores, tomando como referencia a Vincent Tinto, uno de los que más ha estudiado este fenómeno desde la experiencia universitaria, definen la “deserción como una situación a la que se enfrenta un estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo” (p. 201).

En el mismo estudio, recogiendo los hallazgos de Castaño, Gallón, Gómez y Vásquez (2004) se plantea una especie de clasificación de la deserción en función de criterios de tiempo y espacio. Tomando como referencia el criterio de tiempo se clasifica la deserción en “precoz, temprana y tardía” (Sotomayor y Rodríguez-Gómez, 2020, p. 201). En tanto, de acuerdo al criterio de espacio, la deserción se clasifica en: “deserción interna o del programa académico, deserción institucional y total deserción del sistema educativo” (Sotomayor y Rodríguez, 2020, p. 201). Para cerrar el círculo del problema, otros estudios citados por Sotomayor y Rodríguez-Gómez (Porter, 2003) también plantean una diferencia entre lo que se considera una deserción como una decisión permanente, de otras que son más bien temporales.

En el caso peruano, estas diferencias no fueron suficientemente claras. La propia legislación no distingue ambos fenómenos y optó por enunciarlos en conjunto, como si se tratara de las dos caras de un mismo problema. Desde



luego, en la práctica y con el lenguaje de especialistas y funcionarios, este asunto, al parecer, fue mejor definido.

La deserción implica el alejamiento temporal de los estudios por diversos motivos, incluso aquellos que contemplan el traslado a otra carrera o a otra institución de educación superior de manera inmediata o no; en todo caso, se presume como una decisión que puede revertirse para procurar la reinserción de los estudiantes. Mientras que el abandono es el alejamiento definitivo del proceso formativo o con altas probabilidades de no retorno.

De otro lado, la bibliografía consultada da cuenta de diversas causas del abandono y la deserción. Estas son las de “carácter externo al sistema: (socioeconómicas y culturales); internas (carencia de ayudas estudiantiles y de apoyo académico); y personales” (González y Espinoza, 2008, p. 33). En lo que concierne a la experiencia

universitaria, un factor detonante en las últimas décadas es “el incremento de la matrícula, particularmente en los quintiles de menores ingresos que requieren de mayor apoyo debido a su deficiente preparación previa” (González y Espinoza, 2008, p. 43). Un fenómeno que se replicó en la educación tecnológica peruana de las últimas décadas (Yamada y Lavado, 2017), y que fue abordado como un problema estructural, entre otras cosas, porque acarrea consigo problemas adicionales como: la carencia de mecanismos adecuados de financiamiento del sistema, en especial para el otorgamiento de ayudas estudiantiles, créditos y becas; las políticas de admisión (abierta o selectiva); el desconocimiento de la profesión, de la metodología de las carreras, del ambiente educativo e institucional y la carencia de lazos afectivos con la universidad (González y Espinoza, 2008, p. 36).

En efecto, una vez incorporados los estudiantes en el sistema, no tardan en aflorar varios problemas cuyas raíces están, junto con su origen social, en la calidad de la educación básica que recibieron. Problemas que se manifiestan principalmente en las dificultades que afrontan los estudiantes en el proceso de aprendizaje; dificultades que, en el caso peruano, no son atendidas en los institutos de educación superior como se registra en el estudio de Del Pino y Aquino (2021b).

Entre otros, a estos aspectos se suman otros de índole personal que, de acuerdo a González y Espinoza (2008), configuran un amplio abanico de posibilidades como: la insuficiente madurez emocional, las aptitudes propias de su juventud, el grado de satisfacción con la carrera, las expectativas al egreso de la carrera en relación con el mercado laboral, las dificultades personales para la integración y adaptación, la dedicación del alumno, la falta de aptitudes, y las habilidades o interés por la carrera escogida (p. 42).

Aunque la bibliografía no precisa con nitidez las tendencias respecto al momento de la deserción en el caso de la educación tecnológica, González y Espinoza (2008) recogen los aportes de Tinto para la experiencia universitaria en Estados Unidos. Este señala que la deserción tiene tres periodos críticos a lo largo de la trayectoria de los estudiantes. El primer periodo es el que acontece en la transición de la educación básica a la superior, “que se caracteriza por el paso de un ambiente conocido a un mundo en apariencia impersonal, lo que implica serios problemas de ajuste para los estudiantes” (p. 35). El segundo remite a la etapa inicial de la carrera, cuando los estudiantes al contrastar sus expectativas “sobre las instituciones y las condiciones de la vida estudiantil”, no se sienten satisfechos, lo que puede conducirlos “a decepciones tempranas y, por consiguiente, a la deserción” (p. 35); y, finalmente, el tercer periodo “cuando el estudiante no logra un adecuado rendimiento académico en las asignaturas del plan de estudios y la institución no le proporciona las herramientas necesarias para superar las deficiencias académicas” (p. 35).

## 1.4.2. Permanencia

La permanencia es la otra cara de la moneda del fenómeno de la deserción y el abandono. Ambas están profundamente vinculadas en la organización de los sistemas de educación superior en todo el mundo. La razón es simple: el abandono y la deserción se han enfrentado desde hace décadas con programas de permanencia o retención, implementados en las mismas instituciones educativas. En el caso de América Latina, estos programas han sido incorporados a las políticas diseñadas para asegurar la equidad y la inclusión.

Una síntesis sobre las formas que adoptaron los programas de permanencia fue elaborada por Nelly Fernández (2009), tras la revisión de estudios realizados por diversos autores en distintas partes del mundo, para luego ser confrontados con la experiencia latinoamericana. Aquí se recogen las propuestas medulares que interesan al estudio. Para el caso de la educación universitaria, Fernández (2009, p. 42), siguiendo a Donoso y Schiefelbein (2007) y (Sen, 2000), define retención/persistencia: como un fenómeno social complejo, relacionado con la capacidad de la institución educativa para agregar ventajas al trayecto histórico del estudiante a fin de garantizar su libertad fundamental para elegir la vida que tiene razones para valorar, es decir: culminar su carrera universitaria con éxito.

De la revisión se desprende que el Modelo de Integración Estudiantil (*Student Integration Model, SIM*), formulado por Vincent Tinto, en la década de 1970, fue el más influyente por un largo periodo en el abordaje de la permanencia (y su contracara la deserción). Dice Fernández que dos variables de este modelo: la integración académica y la integración social “están estrechamente vinculadas con el asunto de la persistencia y existe abundante evidencia empírica que sustenta esta dependencia” (Fernández, 2009, p. 1). Sin embargo, advierte que aquel modelo resulta insuficiente para afrontar contextos marcados por condiciones

sociales muy desiguales como sucede en los países latinoamericanos.

Según Fernández (2009), el modelo de Tinto se propuso explicar las razones que llevaban a los estudiantes universitarios a tomar la decisión de abandonar sus carreras. Este tomó de la teoría del suicidio de Emile Durkheim, cuya premisa señala que “la probabilidad de que un individuo cometa suicidio se puede predecir sobre la base de su integración en el tejido societal” (p. 46). De acuerdo a la teoría de Durkheim, “si un individuo cuenta con suficiente soporte social y suficiente integración, entonces las posibilidades de suicidio se verán minimizadas” (Fernández, 2009, p. 46). Entonces “si el suicidio es el retiro voluntario de la existencia, la deserción en los estudios se puede considerar análoga” (Fernández, 2009, p. 46). Por lo tanto, si la decisión del abandono del estudiante encuentra explicación en la débil integración de este a la dinámica cotidiana de la institución educativa, la manera de enfrentar el problema es ofreciéndole ayuda y alternativas que fortalezcan su capacidad de integrarse a ella (Fernández, 2009, p. 46).

Así, en el modelo de Tinto, «el éxito de un estudiante está mediado por su grado de integración académica y social; es decir, por el cumplimiento de estándares académicos y por los lazos que se tejan entre él, su entorno y los agentes de la institución» (Pineda- Báez, Pedraza-Ortiz y Moreno, 2009, p. 4). Dicho de otro modo, la integración académica y la integración social actúan como inhibidores de la deserción estudiantil. Esto supone que el estudiante «no se mantiene alejado ni aislado, sino que se mete, forma parte de, se compromete, se relaciona, da y recibe, colabora, participa, interactúa y comparte; en pocas palabras, se involucra» (Fernández, 2009, p. 48).

Para ahondar en las prácticas de integración, Fernández alude a los estudios de Miller (2007) y Lovitts (1997). El primero concluyó que las relaciones significativas entre docentes y estudiantes son determinantes en la decisión de estos últimos para continuar la carrera; desde luego, siempre y cuando esta relación sea, entre otras cosas, “empática, genuina, sensible

y respetuosa” (Fernández, 2009, p. 48). Por su parte, Lovitts incide en las virtudes que contempla para la integración académica, la posibilidad de que docentes y estudiantes se involucren en actividades conjuntas en el marco de la formalidad de vida institucional, en tanto que “la integración social se desarrolla a través de la interacción casual e informal de los estudiantes entre sí y de los estudiantes con los profesores fuera del salón de clase” (Fernández, 2009, p. 48).

Volviendo al modelo de Tinto, este establece que la probabilidad de que los estudiantes persistan aumenta, entre otros factores, cuando estos perciben que la institución espera que ellos tengan éxito. De igual manera, influye el que reciban apoyo académico, social y personal. Asimismo, los estudiantes tienden a perseverar cuando están inmersos en ambientes donde reciben realimentación temprana y frecuente sobre su desempeño académico. Además, los estudiantes que se encuentran en ambientes que los involucra como miembros valiosos de la institución, tienden a culminar sus carreras. Por último, se graduarán aquellos que se encuentran activamente involucrados en su aprendizaje, es decir, los que invierten más tiempo en actividades que tienen ese objetivo (Fernández, 2009, p. 50).

Sin desconocer sus aportes, tanto al debate como a la implementación de políticas efectivas, el modelo de Tinto adolece de algunas limitaciones cuando se pretende adoptarlo a otras realidades institucionales distintas al modelo tradicional de la universidad norteamericana; por ejemplo, instituciones que ofrecen carreras cortas o centros de formación marcados por otros contextos sociales como el de nuestra región.

De acuerdo a Fernández (2009), los estudios sobre casos de América Latina concluyen que “el factor socioeconómico parece ser el causal de fallas en la retención/persistencia más significativa” (p. 51). En ese sentido, el modelo de Tinto pierde vigor, pues responde a un enfoque organizacional, donde “las

variables de integración, académica y social son las dominantes, y el problema se visiona desde la organización, dejando en segundo término las variables que más interesan a los latinoamericanos” (p. 51). La conclusión, por lo tanto, sería continuar la búsqueda de explicaciones que tomen en cuenta los complejos contextos de desigualdad de la región. Sin embargo, no se trata simplemente de descartar los aportes de toda una tradición edificada al respecto.

El valor de modelo de Tinto, cuando no se buscan recetas universales, se encuentra, entre otras cosas, en la consistencia de la identificación de «los factores sobre los que la institución tiene mayor control» (Fernández, 2009, p. 51), es decir en aquellos aspectos que esta puede cambiar o sobre los cuales puede actuar directamente. En ese sentido, ubicar a las instituciones educativas, a su organización, en el centro, sigue siendo pertinente. El punto es, de acuerdo a Fernández (2009), que: «las IES están llamadas a hacer todo lo que esté a su alcance para retener a sus estudiantes» (p. 52).

### 1.4.3. Bienestar

De la sección anterior se desprende que, si bien la condición social de los estudiantes y su formación escolar previa definen las probabilidades de éxito en la educación superior; otros factores presentes en la propia dinámica de la institución pueden contribuir significativamente a su trayectoria, pero deben estar enmarcados en acciones concretas de los propios institutos o en políticas mayores dentro del sistema.

En el terreno de la implementación de políticas, la bibliografía se refiere a los programas de bienestar, “como aportantes significativos a la permanencia de los estudiantes en el sistema, ofreciendo una gama de posibilidades que se enfocan a las distintas dimensiones del ser, permitiendo un desarrollo integral con actividades complementarias a las académicas” (Ladino, 2020).

En estos programas subyace una noción de bienestar muy extendida en el ámbito educativo que alude a la atención de los estudiantes en las diversas dimensiones humanas que comprende su experiencia formativa, como “la artística y cultural, la física, recreativa y deportiva, la socioafectiva, y la moral” (Ladino, 2020, p. 3). El bienestar estudiantil, por lo tanto, es “una estrategia que se encuentra ubicada dentro de las acciones de permanencia de una institución, y tiene como horizonte contribuir al desarrollo humano y favorecer la calidad de vida de la comunidad educativa beneficiada” (Ladino, 2020, p. 3).

En particular, Ladino (2020) llama la atención sobre el hecho de que “estos programas no solo enfocan esfuerzos para sus propuestas pedagógicas y curriculares” (p. 6), sino que ofrecen una gama de servicios que atienden otras necesidades de los estudiantes que son considerados determinantes para afrontar las exigencias de su formación. En entornos sociales que ponen en riesgo la permanencia y la graduación, como es el caso latinoamericano, esta concepción de bienestar estudiantil adoptó un enfoque integral y de desarrollo humano.

En el caso de la educación superior tecnológica en el Perú, Del Pino y Aquino (2021) abordan el proceso de implementación de UBE en dos institutos de Arequipa. De acuerdo al marco normativo que sustenta el estudio, la UBE es la “responsable de la orientación profesional, tutoría, consejería, bolsa de trabajo, bolsa de práctica pre profesional y profesional, emprendimiento u otros que coadyuven al tránsito de los estudiantes de la educación superior al empleo” (Del Pino y Aquino, 2021, p. 7). De este modo, el Perú ingresa en la línea de otras experiencias latinoamericanas que han edificado normatividad y establecido organismos que, desde el interior del sistema, pretenden afrontar diversos problemas que afectan la permanencia de los estudiantes, y promueven mayores capacidades de empleabilidad para los egresados del sistema.

Del Pino y Aquino (2021) ubican el proceso de implementación de las UBE en el contexto de las políticas de mejoras de la calidad de la educación superior, que en el caso peruano está vinculada al funcionamiento de estas unidades como una condición para el licenciamiento de los institutos. El estudio alude, en ese sentido, a la diversidad de instituciones que brinda el servicio y cómo esto hasta cierto punto determinó los avances en el proceso de implementación de estas UBE.

Entre los avances que muestra el estudio se encuentra, en particular, aquello que concierne al reconocimiento de la UBE en los documentos de gestión, donde no solo aparece incorporado al organigrama de los institutos, sino además se detallan la diversidad de funciones que debe cumplir. No obstante, advierten que no necesariamente hay un correlato entre estos avances y los que se pueden verificar en el terreno práctico. En este último, más bien, hacen mención de una serie de limitaciones, comenzando con los recursos presupuestales. Luego otras que responden a la dinámica interna del instituto, que van del débil involucramiento de un sector importante de docentes con las labores de tutoría, la falta de capacitación de estos, los problemas con los horarios; así como dificultades de gestión y organización, como la alta rotación de las jefaturas UBE, cuya designación tiene un periodo de un año (Del Pino y Aquino, 2021). Un escenario que denota la complejidad y la precariedad que han envuelto el proceso de implementación de los servicios de las UBE.

#### 1.4.4. Acompañamiento

Los aportes de Vincent Tinto para diagnosticar y afrontar los problemas de abandono y deserción, y por lo tanto para asegurar la permanencia de los estudiantes, dio paso en distintas partes del mundo al diseño de estrategias de acompañamiento como parte de las acciones de los departamentos de bienestar estudiantil. Estas estrategias

se materializaron en la implementación de programas de tutoría, orientación y consejería, que han tenido como objetivo desarrollar y mejorar las competencias académicas, personales y sociales de los estudiantes (Aguilera et al., 2017).

En el centro de estas estrategias se ubica la atención particularizada de los estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios, cuya probabilidad es mayor en la etapa inicial de estos, que supone el tránsito a un ámbito de formación más exigente y complejo, y por lo tanto a una “etapa con mayores impactos en el desarrollo profesional, social, personal y emocional de los estudiantes” (Aguilera et al., 2017, Sección 2.1 Orientación Universitaria). De acuerdo con Aguilera et al., (2017), en este contexto “el acompañamiento implica la necesidad de una orientación individualizada como actividad prioritaria en la trayectoria académica de un estudiante” (Sección 2.1 Orientación Universitaria). A su vez, la orientación se plantea desde “un enfoque psicoeducativo preventivo y comunitario, centrado en el desarrollo del sujeto, en el aprendizaje y apropiación de las herramientas que le permiten desplegar las capacidades simbólicas necesarias para enfrentar de mejor manera las transiciones” (Aisenson, citado por Aguilera et al., 2017, Sección 2.1 Orientación Universitaria).

Del mismo modo, Roberts y Rosselot (2020), resaltan el carácter socioeducativo de las acciones de acompañamiento, cuyo propósito es fortalecer los “recursos y habilidades intra e interpersonales desde un trabajo tanto individual como colectivo” (p. 285). En esa línea, diversos estudios señalan que las estrategias de acompañamiento se materializan en acciones de orientación individual de un lado, donde se abordan “temáticas vocacionales, manejo de estrés académico, contención en crisis, problemáticas asociadas a salud mental, organización y planificación del tiempo de estudio” (p. 285); y de otro lado, las orientaciones socioeducativas que “tienen como foco trabajar habilidades socioemocionales” (p. 285) y de socialización en los diversos

espacios y con los diversos actores involucrados en la educación superior.

A partir de experiencias concretas de estudiantes universitarios en Chile, Roberts y Rosselot (2020), indican que el acompañamiento “les ha permitido sentirse escuchados, comprendidos y contenidos, regular sus miedos dada la exigencia académica, conocerse mejor y aprender a tomar decisiones de forma autónoma, considerando la relevancia que tiene el encontrarse acompañado ante las dificultades que se les vayan presentando” (p. 286). En conjunto, una serie de elementos que generaron entre los estudiantes una mayor vinculación y compromiso con la continuidad de sus estudios.

Por su parte, Carreño, Micin y Urzua (2016), luego de reconocer las desventajas socioeducativas de un sector de jóvenes provenientes de los estratos bajos que acceden a la educación superior en Chile, señalan que “la integración académica y social de estudiantes con un nuevo perfil se ha convertido en un importante desafío para las Instituciones de Educación Superior” (p. 324), que hizo necesaria la implementación de “programas remediales y de acompañamiento académico para mejorar la permanencia de sus estudiantes” (p. 324). Un esfuerzo que fue reconocido por las políticas públicas con el objetivo de “instalar una cultura que reconozca la responsabilidad de las instituciones en lograr, en primer lugar, un conocimiento responsable de sus estudiantes, y luego generar los soportes necesarios que hagan viable su trayectoria académica” (p. 324). Una experiencia que se está replicando en distintas partes de la región, incluido Perú.

Entre los esfuerzos implementados en la última década en Chile para la retención de los estudiantes, se encuentran los programas de orientación (consejería) y de tutorías o mentorías (Donoso, Donoso y Frites, 2013). Estas iniciativas se han alimentado de experiencias previas desarrolladas en Estados Unidos, “país pionero en investigaciones en torno a modelos explicativos de retención (Donoso et al. 2010), así como en la generación de programas de

acompañamiento académico” (Carreño, Micin y Urzua, 2016, p. 325). Una experiencia que, además, “reconoce que el tratamiento de las dificultades iniciales resulta relevante para la permanencia de los estudiantes en la educación superior” (Carreño, Micin y Urzua, 2016, p. 325).

En el caso chileno, el modelo aplicado postula que un paso previo consiste en conocer el perfil de los estudiantes que ingresan a cada institución para reconocer sus necesidades y potencialidades, a fin de gestionar aquellos apoyos académicos que sean más pertinentes y que les permitan cursar con éxito la educación superior (Carreño, Micin y Urzua, 2016). Además de este diagnóstico inicial, el modelo contempla la implementación de programas de intervención como la nivelación académica, articulada con estrategias de aprendizaje y “programas de acompañamiento continuo que brinda apoyo académico sistemático a través de tutorías de pares y la atención psicoeducativa durante el primer año” (Carreño, Micin y Urzua, 2016, p. 327).

### 1.4.5. Empleabilidad

La preocupación por la capacidad de los egresados de la educación superior para insertarse al mercado laboral tiene una larga historia, aunque recién en las últimas décadas fue objeto de estudio debido al creciente subempleo y desempleo que afrontan las poblaciones más educadas en todas partes del mundo, y en particular en países de América Latina. La noción de empleabilidad se ubica en el centro de esta preocupación académica y su correlato en las políticas públicas. Rodríguez Cuba (2009), en su análisis del caso peruano, recoge la propuesta de Lee Harvey, quien define la empleabilidad como “la propensión del graduado de exhibir atributos que los empleadores anticipan que serán necesarios para el efectivo funcionamiento futuro de su organización” (p. 5).

Esta noción supone, entre otras cosas, que “la referida a individuos que están buscando trabajo” (Rodríguez Cuba, 2009, p. 5), y en ese sentido la

empleabilidad también puede definirse como “la habilidad de los graduados para conseguir empleo” (Harvey, citado por Rodríguez Cuba, 2009, p. 5). Del mismo modo supone que “la conveniencia de los atributos deseados en los graduados está ligada a requerimientos [presentes] y futuros” (Rodríguez Cuba, 2009, p. 5), y esto ubica a la empleabilidad en el terreno de la pertinencia de la oferta de la educación superior de los institutos, más aún en los ámbitos locales donde por lo general se espera la primera articulación al mundo laboral de los egresados. De otro lado, expertos peruanos como Gustavo Yamada (2017) incorporan al análisis la capacidad de los egresados para desarrollar habilidades que les permita adaptarse permanentemente a los cambios en sus propios entornos laborales y al mercado en general.

Por lo tanto, la empleabilidad involucra varias dimensiones, desde la individual que descansa en la capacidad y la voluntad de las personas para buscar un empleo y para competir exitosamente por este; y la institucional que supone, por un lado, que la formación de los estudiantes contemple el desarrollo de habilidades de empleabilidad en sus programas de estudios y, por otro lado, la capacidad de los centros de formación de establecer ofertas pertinentes tomando en cuenta la dinámica económica de los entornos locales y nacionales. En ese sentido, si bien el mercado laboral es un factor externo en el proceso formativo, esta separación se diluye cuando los centros de formación cuidan que las carreras que ofrecen estén vinculadas a posibilidades reales de oferta laboral.

En esa línea cabe precisar, como hace Harvey, que empleabilidad no es lo mismo que empleo. Al respecto Rodríguez Cuba (2009) señala que “las tasas de empleo efectivo de los graduados no son un indicador de sus habilidades de empleabilidad, ni de las actividades tendientes a desarrollarlas realizadas por la institución educativa” (p. 6); porque si bien las habilidades de empleabilidad contribuyen a mejorar sus probabilidades de conseguir empleo, no son una garantía de ello, pues esto envuelve otras dimensiones que aunque sean tomadas en cuenta, son ajenas al ámbito de la formación, como el

nivel de desarrollo de una sociedad en particular y los cambios en sus dinámicas económicas.

Gustavo Yamada (2017) señala que en Perú una gran distancia se impuso entre el campo de la educación superior con el mundo empresarial, las organizaciones sociales y el propio aparato estatal, pues no siempre las universidades e institutos lograron captar las demandas de personal de estos entornos, para adecuar de esta manera sus contenidos formativos. Advierte, más bien, que si esto era muy evidente cuando la oferta educativa de décadas atrás era menor, la situación no ha cambiado pese a la magnitud de la expansión de dicha oferta, por el contrario, “esta brecha persiste y hasta parece haberse agudizado en los últimos tiempos” (Yamada, 2017).

Entre las razones que encuentra Yamada para explicar estas divergencias que resultan pertinentes para este estudio, se encuentran la gran velocidad con la que cambian las necesidades de las empresas y organizaciones, en tanto que “las ofertas de educación superior resultan ser en muchos casos inerciales y estar cada vez más rezagadas” (Yamada, 2017). Y a eso se suma, la “alta heterogeneidad en calidad y pertinencia” del creciente número de universidades e institutos.

Tomando en cuenta este escenario, desde el campo del diseño de alternativas y políticas que sirvan para desarrollar y mejorar las capacidades de empleabilidad de los estudiantes y egresados de los institutos tecnológicos, el Centro de Servicios Para la Capacitación Laboral y el Desarrollo - CAPLAB, elaboró el 2019 un documento titulado Guía para la organización y planificación en empleabilidad, que toma como punto de partida una serie de acuerdos de la política nacional como el Plan Nacional de Competitividad que contempla entre algunos de sus objetivos: “fomentar la articulación entre la actividad productiva y la formación profesional, propiciando vínculos entre la empresa y las instituciones educativas” (CAPLAB, 2019, p. 4).

El diagnóstico de CAPLAB (2019), señala que “la problemática del empleo juvenil incorpora factores vinculados a la formación profesional y a la experiencia laboral. A ello se suman elementos relativos a la esfera social, la promoción personal y el acceso a información del mercado laboral” (p. 4). Entre los elementos de la esfera social “se advierte entre los jóvenes, especialmente de entornos vulnerables, falta de habilidades socioemocionales y de competencias de empleabilidad, que les impiden adaptarse a los constantes cambios del mercado de trabajo” (p. 4). Todo esto, en suma, ha impedido “su incorporación al mundo laboral en condiciones dignas” (p. 4).

Un punto de partida de la propuesta de CAPLAB (2019) fue la identificación de la ausencia de “suficientes incentivos para que las instituciones de formación

se preocupen por lo que les ocurre a sus egresados” (p. 8). Una situación que “se agrava por la falta de organización institucional y de profesionales competentes en los centros de formación para proveer servicios de apoyo a la empleabilidad de los estudiantes” (p. 5). En ese sentido, el eje de la propuesta de CAPLAB se encuentra en la necesidad de asumir la formación superior técnica de manera integral, que en resumidas cuentas implica tumbar los muros que separan el desarrollo de las habilidades que conducen al dominio de los conocimientos de la especialidad y la experticia de su puesta en práctica, del “desarrollo de las habilidades socioemocionales y para la empleabilidad” (p. 6).

La Guía de CAPLAB considera a la UBE como la instancia encargada de este proceso, para la cual plantea un modelo de estructura y funcionamiento

que, entre otros aspectos, abarca tareas como la identificación de necesidades de la población estudiantil, la identificación de servicios, el mapeo de actores, la construcción de alianzas estratégicas, así como el diagnóstico del mercado laboral local que arroje luces sobre la pertinencia de los programas. Aquel modelo, además, contempla la incorporación de personal especializado en este ámbito.

La fórmula que ofrece la Guía de CAPLAB, si bien resulta una importante contribución en términos de su diseño, implica significativas reformas en la estructura y en la cultura organizacional de los institutos, por lo tanto, un desafío que requiere compromisos consistentes y duraderos en las instancias donde se definen las políticas de educación superior.



## 1.5. Balance de la normativa

La Política Nacional de Educación Superior y Técnico Productivo - PNESTP (2020), se enmarca dentro de políticas globales, como es el caso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS (2015), específicamente en el ODS 4 “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”, y si bien se han realizado denodados esfuerzos que han surtido efecto, existen países como el nuestro, donde estos deben de continuar para lograr la equidad en la educación entre peruanos.

Dentro de las metas que se establece en el ODS 4 relacionados al tema de la educación superior en términos de calidad educativa y acceso al mundo laboral, tenemos a la meta 4.3 que plantea: “de aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria”. Por otro lado, la meta 4.4 propone “De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento”, que busca la equidad en la promoción y acceso a la formación y, además, sugiere que este sector de la población cuente con una formación pertinente y de calidad, adquiriendo las competencias necesarias para lograrse como un profesional competitivamente empleable.

En la meta 4.3 se menciona el acceso igualitario a una educación de calidad. Es importante resaltar aquí que esta igualdad debe impulsarse desde la creación de los criterios para el desarrollo de los procesos de admisión, garantizando así su acceso; sin embargo, el acceso igualitario no garantiza que los estudiantes permanezcan los años de formación requeridos y menos que reciban una educación de calidad y el soporte para lograrlo. Es por ello que se hace necesario activar mecanismos de acompañamiento institucionalizados

dentro de los institutos o escuelas de educación superior que promuevan la permanencia y culminación de la formación.

La PNESTP también menciona el “Débil apoyo y soporte a los estudiantes que limitan el aprendizaje, permanencia y la culminación”; además, sobre la situación actual del problema público en su causa directa N° 2: “débil proceso formativo integral de la ESTP”, señala que esta se encuentra vinculada a las necesidades y dificultades que enfrentan los estudiantes, el limitado soporte y acompañamiento, la débil provisión de servicios educacionales complementarios, entre otros. Asimismo, se indica que el desarrollo de habilidades socioemocionales no es una prioridad en las ESTP; y esto es importante de destacar toda vez que el aspecto socioemocional de los estudiantes no se relevó, aun cuando impacta en la empleabilidad de estos.

Poca atención han merecido situaciones como el embarazo, acoso, violencia contra la mujer, atención a la discapacidad o problemas financieros de los estudiantes para continuar sus estudios, a pesar de contar con documentos normativos y políticas nacionales que avalan su implementación oportuna, como es el caso de la Política Nacional de Igualdad de Género - PNIG (2019), que en su OP1 señala: “reducir la violencia hacia las mujeres” y que, además, se relaciona con la Política Nacional Multisectorial de Salud al 2030 “Perú, país saludable” (2020), en su OP1, “Mejorar los hábitos, conductas y estilos de vida saludables de la población”; ya que la violencia de género puede influir en la permanencia y graduación de los y las estudiantes. En ese sentido, subyace esta necesidad de ofrecer un proceso de formación pertinente y oportuno y, además, desarrollado bajo un acompañamiento institucionalizado.

Así también, la PNESTP en el objetivo prioritario OP2: “fortalecer la formación integral de los estudiantes de la ESTP, que responda a los contextos sociales, culturales y productivos”, considera lineamientos que evidencian la promoción de distintos aspectos

relacionados al bienestar de los estudiantes, tales como mecanismos de soporte que deben considerar la necesidad de los estudiantes, extensión social y cultural, acompañamiento docente a estudiantes, entre otros; que tienen como objetivo garantizar la formación integral del estudiante hasta su graduación, dentro de un espacio que responda a sus necesidades y le brinde las posibilidades de desarrollo que requiere. Y estos son aspectos que deben ser atendidos en las Unidades de Bienestar y Empleabilidad (UBE). Debemos ser claros en señalar que una educación de calidad es una educación integral, holística, en la que se ve al estudiante como sujeto de derecho, considerando sus aspectos personales, académicos y profesionales.

El Lineamiento 2.1 del OP2 de la PNESTP indica “Fortalecer la formación académica pertinente de los estudiantes de las instituciones educativas, acorde a las demandas de sociales, culturales y productivas, contribuyendo a la empleabilidad de los egresados”, y se relaciona con: la Política Nacional de la Juventud (2019), que en su OP2 señala: “incrementar el acceso de la población joven al trabajo decente” y específicamente en su Lineamiento 2.1 que indica, “Implementar mecanismos y estrategias que promuevan la empleabilidad y el emprendimiento en la población joven”. Al respecto, cabe señalar que la educación superior en el país viene experimentando profundas reformas que buscan contribuir la formación integral que reciben los estudiantes, con lo cual se espera impactar positivamente en su ejercicio profesional.

Se investigó y discutió sobre la oferta educativa que reciben los estudiantes en términos de profesiones y/o carreras, de cómo éstas responden al mercado laboral, a la necesidad de la localidad y/o a la apuesta de desarrollo que se planteen los gobiernos; pero también sobre las competencias que se pretende que los estudiantes puedan exhibir en términos de desempeño. Estas competencias son abordadas dentro de los planes de estudio, donde podemos encontrar, para el caso de los institutos, competencias específicas o técnicas y



competencias para la empleabilidad. En el caso de estas últimas tenemos, por ejemplo, herramientas informáticas, inglés, comunicación efectiva, entre otras, que incrementarán la competitividad del estudiante al momento de ingresar en el mercado laboral. Sin embargo, el aspecto formativo no solo se corresponde con las competencias técnicas, habilidades blandas o Experiencias Formativas en Situaciones Reales de Trabajo (EFSRT), sino que necesitan y responden a un soporte oportuno, pertinente y empático de la realidad que vive el estudiante y que, además, le represente o le pueda representar un apoyo material que le permita la continuidad de sus estudios.

La oferta de una formación pertinente tiene como base el cumplimiento de las CBC para el licenciamiento de IES y EES (2020), donde se señalan aspectos mínimos a cumplir por los IES y EES, públicos y privados, para lograr el licenciamiento. Entre ellas se señala en el literal “g) Existencia de servicios educativos complementarios básicos como los servicios médico, social y psicopedagógico entre otros”; así como también mecanismos de intermediación laboral. Este servicio está estrechamente vinculado con la complementación de competencias para la inserción laboral, lo que se relaciona con el emprendimiento, entre otras funciones que deben desarrollar las Unidades de Bienestar y Empleabilidad – UBE (Ley

de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes, 2016), funciones que requieren ser revaloradas puesto que impactan directamente en la calidad del servicio educativo. Respecto a lo relacionado a la empleabilidad, en los Lineamientos Académicos Generales – LAG (2022), se señala que las EFSRT tienen como principal objetivo que los estudiantes puedan mejorar su empleabilidad en el mercado laboral, a través de la complementación de las competencias específicas y para la empleabilidad en situaciones de experiencias prácticas.

## 1.6. Metodología

Este estudio tiene como objetivo establecer lineamientos para la organización de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad de los IEST. Dichos lineamientos, se sustentarán en los resultados del presente diagnóstico que comprende a 13 institutos en 5 regiones del país. El diagnóstico debe servir para conocer el funcionamiento de dichas UBE y las acciones que han implementado para afrontar los problemas de abandono y deserción de los estudiantes, así como las acciones implementadas para mejorar las capacidades de empleabilidad de sus estudiantes, de acuerdo con modelos de acompañamiento y tutoría. Del mismo modo, el diagnóstico, dará cuenta de las

necesidades, expectativas y posibilidades de las comunidades educativas en torno a los objetivos que las UBE deben de cumplir. En suma, los lineamientos serán definidos a partir de un referente empírico, el cual se construirá a partir de información primaria y secundaria.

La estrategia de diagnóstico que se propone considera el recojo y análisis de información cualitativa y cuantitativa en tres dimensiones:

1. Funcionamiento de las UBE.
2. Estrategias de bienestar.
3. Estrategias de empleabilidad.

La perspectiva cualitativa considera el recojo de información mediante entrevistas semiestructuradas a profundidad a directores, jefes de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad y docentes que son parte de las comunidades educativas de los institutos seleccionados en las regiones de Ayacucho, Cajamarca, Lambayeque, Lima y San Martín. Para cumplir con este propósito se planteó un trabajo de campo para recoger información relativa al funcionamiento de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad, las estrategias de bienestar y las estrategias de empleabilidad implementadas. Del mismo modo, se consultó sobre las percepciones de los entrevistados respecto a las UBE,



la satisfacción con los servicios que estos ofrecen, así como los riesgos potenciales y sugerencias de mejora. De esta manera, el recojo de información se enfocó en las posibilidades materiales, culturales y organizacionales de los IEST para la implementación de modelos de acompañamiento y tutoría estudiantil que favorezcan la permanencia de los estudiantes, la culminación de sus carreras y la mejora de sus capacidades de empleabilidad.

La perspectiva cuantitativa se centra en el análisis de una encuesta aplicada a los estudiantes matriculados en los institutos durante el ciclo 2022-2. Esta información se recogió durante el trabajo de campo cualitativo para lo cual se diseñó y elaboró una muestra representativa de los estudiantes considerando el ámbito y el género como características a tomar en consideración. La encuesta recogió información sobre las percepciones de los estudiantes respecto al funcionamiento de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad, las estrategias de bienestar y las estrategias de empleabilidad implementadas. De esta manera, se cuenta con el análisis descriptivo según los resultados de la base de datos de la encuesta.

Es importante detallar que el diagnóstico parte, además de la literatura revisada y la normativa vigente, de los enfoques de interculturalidad, género, así como de los enfoques de interseccionalidad y reconocimiento positivo de la diversidad.

El enfoque intercultural parte del pluralismo cultural y contempla las interacciones culturales como procesos de relación, comunicación y aprendizaje entre personas y grupos distintos con cosmologías, valores y tradiciones diferentes. La interculturalidad intenta ir más allá de la tolerancia y la coexistencia, haciendo énfasis en el logro de relaciones equitativas y de aprendizaje mutuo (Valiente, 2012).

El enfoque de género es una herramienta de análisis que permite identificar los roles y tareas que realizan los hombres

y las mujeres en una sociedad, así como las desigualdades y relaciones de poder que se producen entre ellos. De esta manera, el enfoque de género brinda elementos centrales para la formulación de políticas, mecanismos y acciones afirmativas que contribuyen a la lucha contra la desigualdad de género, la erradicación de toda forma de violencia de género, origen étnico, edad, orientación sexual e identidad de género, entre otros, para asegurar el acceso de mujeres y hombres a recursos y servicios públicos, fortaleciendo su participación política y ciudadana en condiciones de igualdad (Decreto Supremo N° 008 -2019-MIMP).

Este estudio adopta también el enfoque de interseccionalidad y reconocimiento positivo de la diversidad, reconociendo que la situación de las personas depende de múltiples dimensiones que están entrelazadas en la vida de las personas como son las dimensiones de raza, cultura, género, orientación sexual, edad, clase social, lugar de residencia, estilo de vida, ocupación, entre otras.

### 1.6.1. Diseño muestral

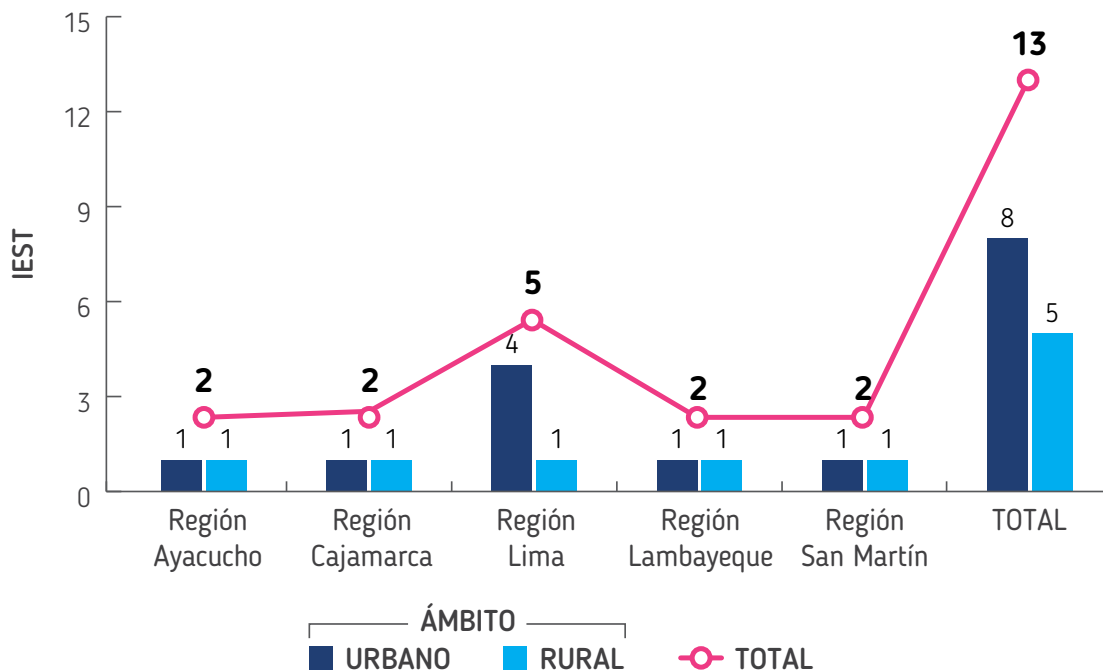
#### Selección de ámbitos para el diagnóstico

El diagnóstico se realizó en las regiones de Ayacucho, Cajamarca, Lambayeque, Lima y San Martín. Dicha focalización responde a lo consignado en el estudio. La selección de las regiones tomó en consideración los siguientes aspectos:

1. Representación de Lima, dado que es la región que concentra la mayor cantidad de IEST nivel nacional.
2. Representación de los ámbitos urbano y rural en la selección.
3. Representación de la costa, sierra y selva en la selección.

De este modo, se seleccionó la cantidad de IEST que participaron en el diagnóstico, dando como resultado la siguiente distribución:

**Gráfico 1.** Número de IEST por región y ámbito



## Selección de institutos participantes en el diagnóstico

De acuerdo con las regiones seleccionadas, se tomaron los siguientes criterios para focalizar a los IEST:

- Priorización de IEST con mayor cantidad de estudiantes matriculados y matriculadas en cada región y ámbito.
- Seleccionar IEST que estén próximos a obtener el licenciamiento ya que cumplen con la mayoría de CBC, en tanto que las condiciones de permanencia, empleabilidad y seguimiento de egresados están íntimamente relacionadas a las CBC.



La selección de los IEST contó con la validación de MINEDU y PMESUT, dando como resultado la siguiente focalización:

**Cuadro 2. IEST seleccionados**

N°	Región	Nombre	Ámbito
1	Ayacucho	Perú - Corea del sur	Rural
2	Ayacucho	Víctor Álvarez Huapaya	Urbano
3	Cajamarca	Bambamarca	Rural
4	Cajamarca	4 de Junio de 1821	Urbano
5	Lambayeque	Yatraywasi	Rural
6	Lambayeque	Enrique López Albújar	Urbano
7	Lima Metropolitana	Manuel Seoane Corrales	Urbano
8	Lima Metropolitana	Carlos Cueto Fernandini	Urbano
9	Lima Metropolitana	Gilda Lilibian Rosado	Urbano
10	Lima Metropolitana	María Rosario Araoz Pinto	Urbano
11	Lima Provincias	Pacarán	Rural
12	San Martín	Alto Huallaga	Rural
13	San Martín	Nororiental de la Selva	Urbano

## Selección de actores participantes en el diagnóstico por IEST

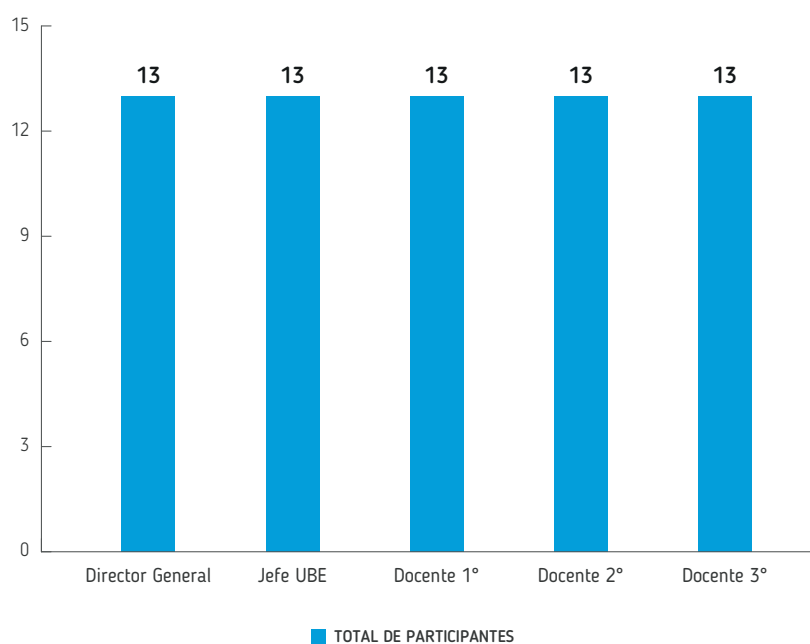
Para el recojo de información cualitativa, la selección de actores en cada IEST se siguió de acuerdo con los siguientes criterios:

**Cuadro 3. Criterios de selección de actores**

Actor	Cantidad	Criterio	Justificación
Director general IEST	1	Docente a cargo de la dirección del IEST por concurso o encargatura	Permitirá recoger datos sobre la institución educativa en términos del contexto en que se encuentra: recursos, organización, relación con los organismos intermedios y la localidad; permitirá dar cuenta de la prioridad y el seguimiento de la implementación de las UBE.
Jefe UBE	1	Docente a cargo de la dirección del IEST por concurso o encargatura	Permitirá recoger información sobre el funcionamiento de la UBE y los servicios que ofrece, en relación con los problemas de abandono y deserción, y la mejora de capacidades de empleabilidad de los estudiantes.
Docentes	1	Docente del 1° año	Permitirá recoger información sobre el rol docente en relación con los problemas de abandono y deserción, y la mejora de capacidades de empleabilidad de los estudiantes. Asimismo, permitirá conocer las perspectivas de los docentes de cada año.
	1	Docente del 2° año	
	1	Docente del 3° año	

En suma, la selección tuvo la siguiente composición, de tal manera que se pudo hacer 65 entrevistas a distintos actores.

**Gráfico 3.** Número de participantes según actor



Para el recojo de información cuantitativa.

**Cuadro 5.** Muestra cuantitativa urbano por género

Región	Nombre del IEST	Ámbito	Muestra urbana	Muestra urbana	Total
			varones	mujeres	
Ayacucho	Víctor Álvarez Huapaya	Urbano	17	15	32
Cajamarca	4 de Junio de 1821	Urbano	25	22	47
Lambayeque	Enrique López Albújar	Urbano	18	17	35
Lima Metropolitana	Manuel Seoane Corrales	Urbano	42	26	68
Lima Metropolitana	Carlos Cueto Fernandini	Urbano	51	31	82
Lima Metropolitana	María Araoz Pinto	Urbano	35	37	72
Lima Metropolitana	Gilda Liliana Ballivian Rosado	Urbano	35	20	55
San Martín	Nororiental de la Selva	Urbano	27	7	34
<b>Totales</b>			<b>250</b>	<b>175</b>	<b>425</b>

**Cuadro 6.** Muestra cuantitativa rural por género

Región	Nombre de IES/IEST	Ámbito	Muestra rural	Muestra rural	Total
			varones	mujeres	
Ayacucho	Perú- Corea del Sur	Rural	16	24	40
Cajamarca	Bambamarca	Rural	42	48	90
Lambayeque	Yatraywasi	Rural	12	3	15
Lima Provincias	Pacarán	Rural	22	34	56
San Martín	Alto Huallaga	Rural	52	77	129
<b>Totales</b>			<b>144</b>	<b>186</b>	<b>330</b>

## 1.6.2. Técnicas de recojo de información

Las técnicas de recojo de información serán entrevistas semiestructuradas y observación de los contextos de las UBE participantes de este diagnóstico, serán complementadas con la información cuantitativa que se obtendrá de la encuesta que se aplicará durante el trabajo de campo.

**Cuadro 7.** Instrumentos de recojo de información cualitativa

N°	Nombre del instrumento	Objetivo
1	Ficha de Institución educativa	Recoger datos sobre: 1) la localidad del IEST de la organización social y el contexto cultural; 2) la institución educativa en términos del contexto en que se encuentra, sus recursos, su organización, su relación con los organismos intermedios y con la localidad.
2	Guía de entrevista a director general	Recoger información sobre el funcionamiento de la UBE y los servicios que ofrece, en relación con los problemas de abandono y deserción, y la mejora de oportunidades de empleabilidad, desde la perspectiva de la dirección general del IEST.
3	Guía de entrevista a jefe UBE	Recoger información sobre el funcionamiento de la UBE y los servicios que ofrece, en relación con los problemas de abandono y deserción, y la mejora de oportunidades de empleabilidad.
4	Guía de entrevista a docente - tutor	Recoger información sobre el rol docente en relación con los problemas de abandono y deserción, y la mejora de oportunidades de empleabilidad.

**Cuadro 7a.** Instrumento de recojo de información cuantitativa

N°	Nombre del instrumento	Objetivo
5	Encuesta a estudiantes	Recoger información referente a la percepción de los estudiantes sobre los servicios que ofrece la UBE de los IESTP.

### 1.6.3. Análisis de la información

El análisis de la información estará enfocado en evidenciar las posibilidades materiales, culturales y organizacionales de los IEST y EEST públicos para la implementación de modelos de acompañamiento y tutoría estudiantil que favorezcan la permanencia de los estudiantes, la culminación de sus carreras y sus capacidades de empleabilidad.

Para esto se diseñó una matriz de consistencia, que contempla los principales aspectos que dirigieron el análisis. La matriz permitió ordenar la metodología del estudio y dar cuenta del proceso analítico que resultará en el diagnóstico.

La matriz está ordenada según las dimensiones del estudio. Cada dimensión cuenta con preguntas orientadoras, las cuales serán respondidas a través de aspectos priorizados que facilitarán la descripción.

Luego, los monitores de campo recibieron matrices de sistematización de información, que se elaboraron sobre la base de la matriz de consistencia. En dichas matrices de sistematización se pudo describir y ordenar la información según las dimensiones del estudio.

Finalmente, se analizó la información a través de la validación, comparación, análisis e interpretación de los datos obtenidos.

**Cuadro 8.** Análisis de la información

Dimensiones	Preguntas orientadoras	Aspectos
Funcionamiento de la UBE	¿Cómo es el funcionamiento institucional de las UBE de IEST en torno a las acciones de permanencia de los estudiantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de la UBE.</li> </ul>
	¿En qué medida los actores (directivos, jefes UBE, docentes y estudiantes) tienen conocimiento del funcionamiento de la UBE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores conocen sus funciones.</li> <li>Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos.</li> <li>Valoraciones de las estrategias implementadas.</li> </ul>
	¿Qué condiciones debe tener la IEST para garantizar permanencia de los estudiantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características materiales de las IEST.</li> <li>Convivencia social en la IE.</li> <li>Reconocimiento de los problemas de abandono y deserción estudiantil.</li> </ul>
Estrategias de bienestar	¿Cuáles son los modelos de tutoría y acompañamiento que las UBE de IEST para garantizar la permanencia de los estudiantes en sus instituciones educativas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutoría.</li> <li>Servicios de consejería.</li> <li>Orientaciones que reciben los estudiantes.</li> <li>Valoraciones de las estrategias implementadas.</li> <li>Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos.</li> </ul>
	¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para fortalecer el bienestar de los estudiantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios sociales.</li> <li>Servicios estudiantiles.</li> <li>Valoraciones de las estrategias implementadas.</li> <li>Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos.</li> </ul>
Estrategias de empleabilidad	¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para garantizar la empleabilidad de los estudiantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de Experiencias Formativas en Situaciones Reales de Trabajo – EFSRT.</li> <li>Seguimiento de egresados.</li> <li>Estrategias de inserción laboral.</li> <li>Promoción del Emprendimiento.</li> <li>Valoraciones de las estrategias implementadas.</li> <li>Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos.</li> </ul>



## 2. Los hallazgos

---

### 2.7. Funcionamiento de las UBE

#### 2.7.1. Aspecto: Las condiciones organizacionales y materiales del funcionamiento de las UBE

##### Implementación reciente y pandemia

En los institutos de este estudio, las UBE comenzaron a implementarse durante el contexto de la pandemia, la mayor parte de ellos en 2021. Esto determinó, en parte, algunas características del proceso de implementación. En primer lugar, las dificultades para establecer con claridad cómo debían organizarse y cumplir sus funciones aquellos que fueron designados jefes de estas unidades, en el tránsito de las labores virtuales a las presenciales.

La virtualidad que marcó el primer año de la implementación de las UBE, al igual que en otros niveles de educación, estuvo caracterizado por las dificultades de conectividad, ya sea por la infraestructura de comunicaciones, sobre todo en las regionales y en especial en los IEST de las zonas rurales, o por las dificultades de su subrogar los costos de la conexión y de los equipos. Como se sabe, entre muchos estudiantes esto se convirtió en una barrera para continuar su formación y, entre los docentes y directivos de los institutos, esto representó también dificultades en las tareas de coordinación. Así, la gestión de los institutos se restringió casi a las actividades básicas, y en particular a la continuidad de las actividades formativas.

## Los instrumentos de gestión

En los diversos instrumentos de gestión, entre ellos el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Reglamento Interno (RI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT) es posible verificar la incorporación de las UBE en la estructura y la dinámica de los IEST, formulados desde las perspectivas de los consejos de los IEST, por lo tanto, presentan algunas diferencias o matices en sus organigramas (Organigramas 1, 2, 3 y 4). Incluso en algunos casos, se han formulado planes anuales para estas nuevas unidades. Si bien esto denota avances en su reconocimiento, en la mayor parte de los casos no se puede constatar en la realidad lo que estos instrumentos enuncian.

Esto se debe, en parte, a las limitaciones con las cuales los jefes de UBE cumplen sus funciones, y también es el resultado de la burocratización que envuelve la elaboración de estos instrumentos; es decir, su formulación respondió más a la necesidad de cumplir con su presentación ante instancias como la DRE o el MINEDU, que como instrumentos que determinan y ordenan las acciones a seguir.

En otros casos, la falta de reconocimiento de las actividades emprendidas por los primeros jefes de las UBE se debió a que no fueron incorporadas en un esquema o plan de acción de las UBE, validado por el consejo y la dirección de los IEST. Por lo tanto, fueron percibidas como actividades aisladas por quienes asumieron el cargo en el nuevo año, edificándose así la sensación de estar comenzando desde cero. Esta situación se replicó en la mayor parte de los IEST.

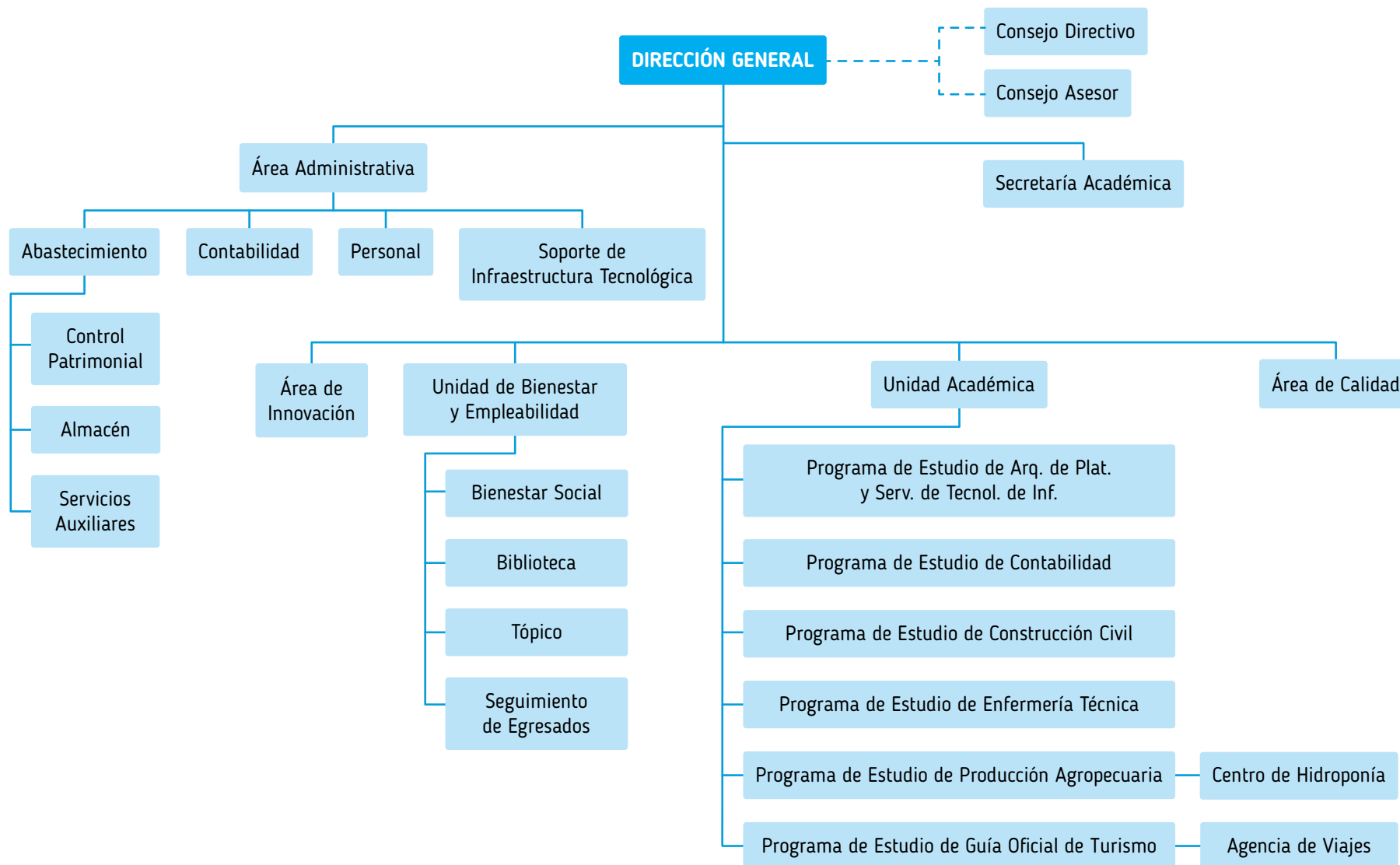
En la misma línea, en la mayor parte de institutos no se han formulado instrumentos más específicos para cada una de las funciones de las UBE, como las tutorías, las consejerías, las EFSRT o el seguimiento de los egresados. En muchos casos, se mantienen vigentes las disposiciones que ordenaron y regularon estas actividades antes de la constitución de las UBE, y por lo tanto esto generó, en algunos casos, la superposición de funciones de las jefaturas de las unidades académicas y las jefaturas UBE.

Esto no permitió que los estudiantes y docentes, y también algunos directivos y los propios jefes UBE, distingan con claridad cuáles son las funciones y el alcance de las acciones de esta unidad respecto a las unidades académicas. Aunque esto también se debe a que se encuentran en etapa de implementación y la familiarización generalizada toma un tiempo en asentarse. Lo cierto es que, en varios institutos, en este momento, por ejemplo, las actividades y acciones de empleabilidad y de manera particular en la definición de las EFSRT, desde la selección de las empresas o entidades, hasta la organización de las acciones de seguimientos, son emprendidas por los coordinadores de programa quienes todavía reportan y coordinan con los jefes de unidades académicas y no con los de UBE.

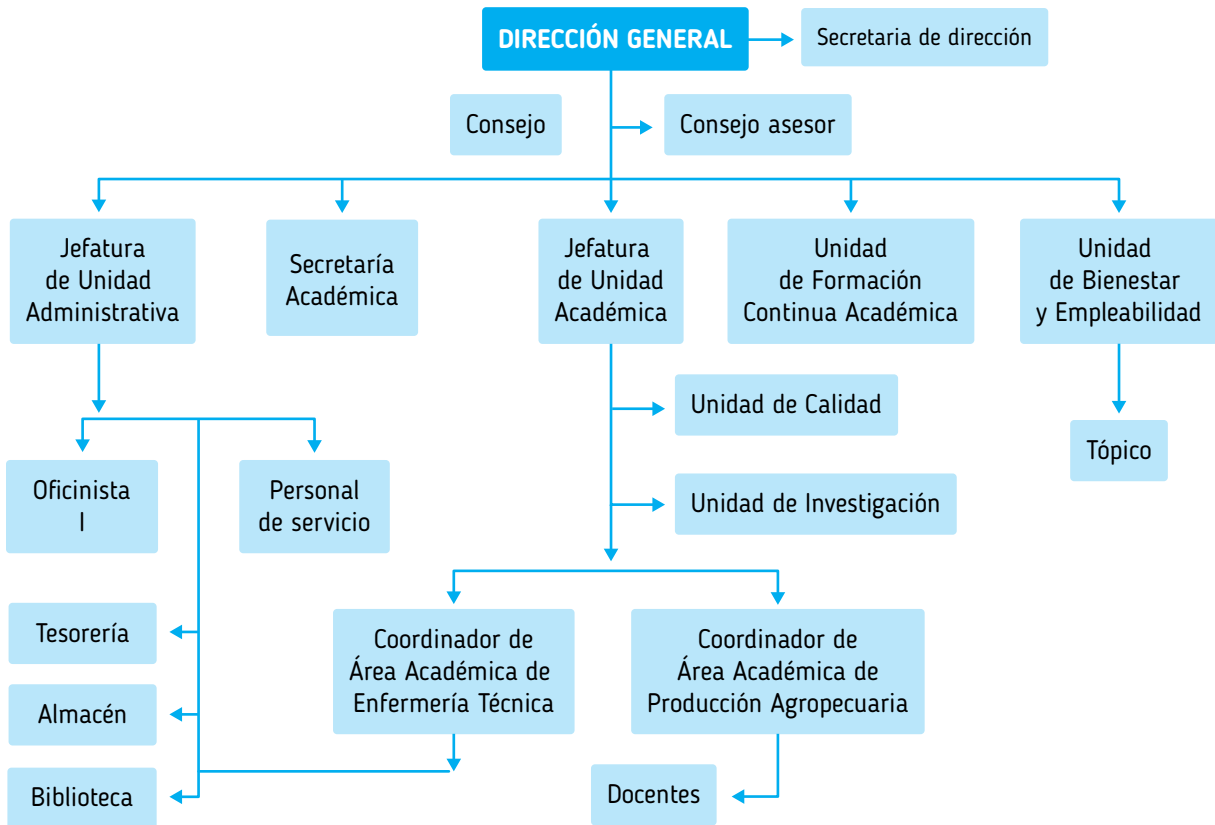


Por lo tanto, lo que cabe en las siguientes etapas de implementación es marcar bien las responsabilidades y los ámbitos de acción de las unidades académicas y las UBE, así como establecer con claridad los ámbitos donde la coordinación y la complementariedad de sus acciones es necesaria. Del mismo modo, se requiere incorporar a los instrumentos de gestión de las UBE, las prácticas que han precedido a su implementación pero que son funcionales a las tareas que le corresponde cumplir.

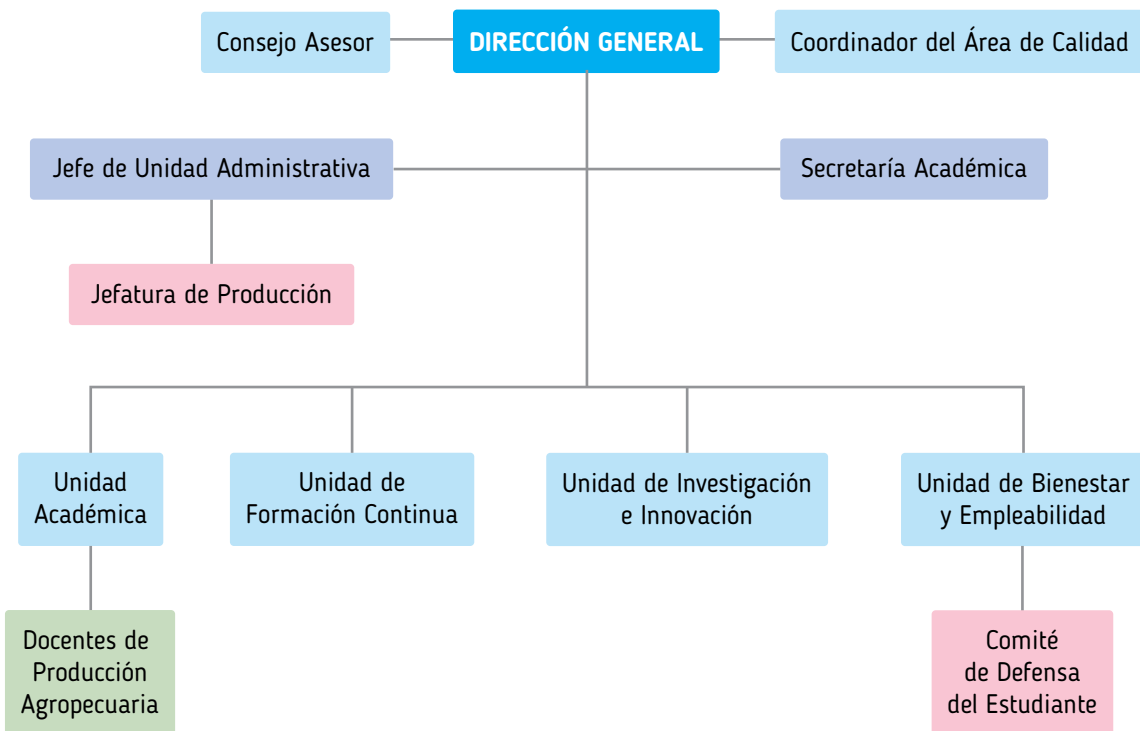
Organigrama 1. IESTP Víctor Álvarez Huapaya, Ayacucho



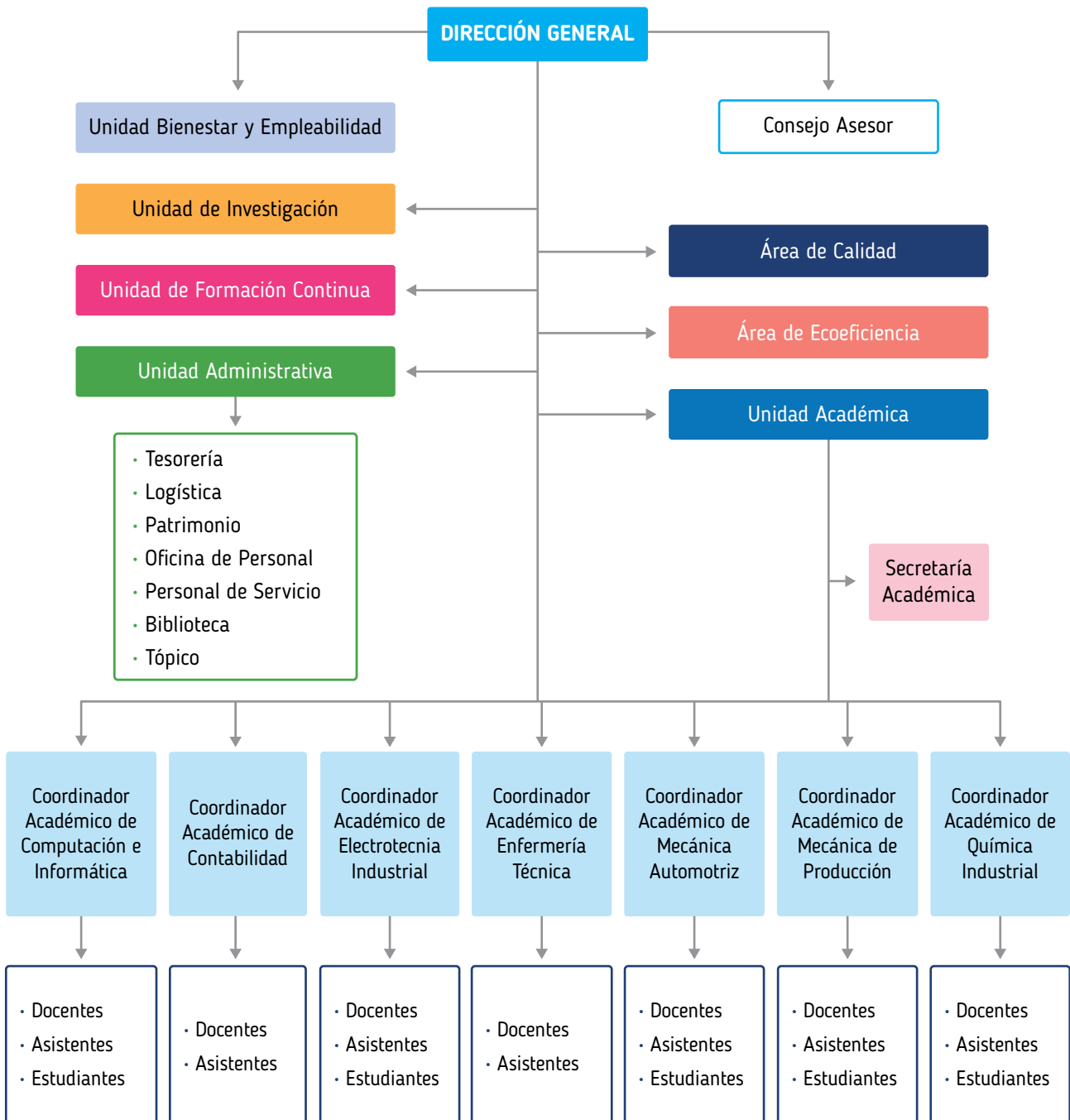
Organigrama 2. IESTP Perú Corea del Sur, Ayacucho



Organigrama 3. IESTP Yatraywasi, Lambayeque



Organigrama 4. IESTP Manuel Seoane, Lima



### Ausencia de personal de apoyo

La mayor parte de los IEST han iniciado el proceso de implementación con un solo personal, el propio jefe de la UBE. A excepción de un instituto, en los demás, este no es asistido por nadie. Por lo tanto, la implementación se convirtió en un trabajo en solitario. Desde luego, varios de los jefes UBE involucraron por momentos a otros docentes, por ejemplo, a los del programa de computación para que colaboren con la elaboración de bases de datos de los egresados o la

incorporación de información sobre bolsas de trabajo en la página web del instituto cuando se dispone de ella.

Aunque estas prácticas están ayudando a afrontar las limitaciones de personal y ayudan a que el proceso de implementación no se detenga, para todos los actores resulta insuficiente. Por lo tanto, se reclama en primer lugar un asistente para las labores propias de la gestión, pero además se espera que se establezcan plazas para personal

especializado, particularmente en las funciones de bienestar, como profesionales de psicología, trabajo social y personal de salud para los tópicos. En estos momentos, la mayoría de los IEST no cuenta con este tipo de personal y esto frena los planes formales (o informales) para ofrecer servicios a los y las estudiantes.

Resalta en esta línea la ausencia de pedidos de profesionales especializados en el ámbito de la empleabilidad. Esto probablemente responde a la presencia de unidades didácticas dedicadas, en parte, a este ámbito dentro de los planes de formación de los estudiantes, y se piensa que esos son los espacios donde se desarrollaran las competencias de empleabilidad. De otro lado, los docentes y los coordinadores de programa se las han arreglado para cumplir hasta cierto punto con las gestiones para que los estudiantes puedan acceder a sus EFSRT y monitorearlos; pese a que han reconocido al mismo tiempo que un sector de estudiantes, que alcanza a la mitad en algunos casos, no logra completar esas experiencias, y que en muchos casos son ellos mismos quienes se agenciaron los espacios.

También, al margen de si existe o no un profesional especializado en el ámbito de la empleabilidad, lo que se percibe de los testimonios es que la posibilidad de que los egresados logren insertarse al mercado laboral no fue asumida en la práctica como una responsabilidad ni competencia de los IEST. En todo caso, tal y como estuvo organizado hasta ahora, esto se basó en acciones más informales donde las redes de docentes y coordinadores de programas han jugado un papel crucial, pero esto desde luego tiene límites.

De igual forma varias acciones que se ubican en el ámbito de la empleabilidad como las gestiones de las EFSRT, siguen siendo coordinadas por la unidad académica, es a ella a quien reportan los docentes y coordinadores de programas. Mientras tanto, en esta etapa de implementación, varios de los jefes de UBE se han interesado sobre todo en conformar las bases de datos de egresados, una labor en la cual también son auxiliados por los docentes y coordinadores de programas. Sobre estos últimos también han descansado las iniciativas de convenio con empresas privadas que son formalizadas luego por la dirección. Por lo tanto, aparentemente, no se requiere de un personal especializado para cubrir esta diversidad de acciones; no obstante, como se desprende de la información recogida, todas estas se cumplen con muchas limitaciones, entre ellas la falta de dedicación y tiempo, que cuestionan su eficiencia y el alcance de sus beneficios.

Por otro lado, los IEST no han procurado desarrollar información sistematizada sobre el mercado laboral de sus

ámbitos locales. Esto no quiere decir que los docentes y directivos desconozcan ese contexto; pero, al parecer lo han evadido como un elemento que ayude a definir la marcha de los institutos. En parte, porque se requiere de un especialista para hacer el análisis y para vincular los resultados con la oferta de las carreras y los planes de estudios de estas, lo que implica plantear algunas reformas. Probablemente la incertidumbre que envuelve a tales reformas que articulen mejor los IEST a las dinámicas económicas del entorno local, entre ellas la eliminación de algún programa con los costos sociales que eso implica, desalentó su puesta en práctica.

## Condiciones materiales de la implementación

Las jefaturas de las UBE, en su mayor parte, no tienen un espacio exclusivo para la gestión de sus funciones. En general, se les dota de un escritorio y en algunos casos de una computadora, en un ambiente que comparten con otros jefes de unidades y los trabajadores administrativos. Compartir los espacios puede resultar beneficioso para las coordinaciones cotidianas que se requieren hacer; pero tiene limitaciones cuando de lo que se trata es poner en marcha un órgano con numerosas funciones que requieren de personal de apoyo, como es el caso de las UBE.

De otro lado, solo algunos IEST cuenta con tópicos, por lo general se hallan en ambientes pequeños con equipos bastante básicos para atender alguna situación de emergencia que, en general, de acuerdo con los testimonios no suele presentarse con frecuencia. Además, en muy pocos casos existe un profesional que se ocupa exclusivamente de la atención en el tópico, lo usual fue encargar esta labor a algún docente, en particular de los programas de enfermería cuando forman parte de la oferta educativas de los IEST.

La mayor parte de los IEST tienen un pequeño campo deportivo que, al menos durante el periodo de recojo de información, era bastante aprovechado en algunos institutos. En unos de los IEST, la losa deportiva fue clausurada porque, de acuerdo a los testimonios, generaba bullicio, ahora se utiliza como un almacén al aire libre.

En cuanto a los talleres, el problema fundamental en todos los IEST, es la antigüedad de los equipos. De hecho, en algunos institutos el reclamo informal de los estudiantes se dirigió a esta dificultad. La misma desazón se manifestó en todas las entrevistas a docentes, jefes de UBE y directores; algunos de ellos, además, indicaron que esto genera cierta decepción en varios estudiantes en los primeros ciclos sobre su elección de la carrera y el instituto.

**Cuadro 9.** Infraestructura de servicio estudiantil de los IEST

Región	Ámbito	IEST	Talleres	Biblioteca	Centro de computo	Espacios deportivos	Tutoría	Tópico
Ayacucho	Rural	Perú - Corea del Sur	√	x	√	√	x	x
Ayacucho	Rural	Víctor Álvarez Huapaya	√	√	√	√	x	√
Cajamarca	Rural	Bambamarca	√	x	√	√	√	x
Cajamarca	Urbano	4 de Junio de 1821	√	√	√	√	x	√
Lambayeque	Rural	Yatraywasi	√	√	√	x	√	x
Lambayeque	Urbano	Enrique López Albújar	√	√	√	x	√	x
Lima	Urbano	Manuel Seoane Corrales	√	√	√	√	x	x
Lima	Urbano	Carlos Cueto Fernandini	√	√	√	√	x	√
Lima	Urbano	María Araoz Pinto	√	x	√	√	x	x
Lima	Urbano	Gilda Ballivian Rosado	√	√	√	√	x	x
Lima Provincias	Rural	Pacarán	√	√	√	x	x	x
San Martín	Rural	Alto Huallaga	√	x	√	√	x	x
San Martín	Urbano	Nor Oriental de la Selva	√	x	√	√	x	x



En el ámbito integral de los IEST, en la mayor parte de estos, la infraestructura de los locales tiene cierta antigüedad. Algunos datan de la década de 1970 como el del IEST Enrique López Albújar de Lambayeque. Otros han sido renovados en parte, añadiéndoles espacios nuevos como el del IEST Manuel Seoane de San Juan de Lurigancho. Además, al menos un instituto, el Corea del Sur de Ayacucho, estrenó nuevo y moderno local este año. En tanto, el IEST 4 de Junio de 1821 de Jaén, trasladó de manera temporal sus labores formativas a algunas instalaciones cedidas por la Universidad Nacional de Jaén, mientras su nuevo local se construye.

Todos los locales de los institutos tienen acceso a los servicios básicos de agua, desagüe, energía eléctrica e internet, aunque la calidad de estos difiere. En los IEST ubicados en las zonas rurales, por ejemplo, la dotación de agua no es permanente y en general las instalaciones de las cañerías, el desagüe y los baños están muy deteriorados. El alcance del servicio de internet también es desigual, en varios de los institutos la conectividad se restringe a la dirección y las áreas administrativas.

**Cuadro 10.** Servicios básicos de los IEST

Región	Ámbito	IEST	Agua	Desagüe	Energía eléctrica	Internet
Ayacucho	Rural	Perú - Corea Del Sur	√	√	√	√
Ayacucho	Rural	Víctor Álvarez Huapaya	√	√	√	√
Cajamarca	Rural	Bambamarca	√	√	√	√
Cajamarca	Urbano	4 de Junio de 1821	√	√	√	√
Lambayeque	Rural	Yatraywasi	√	√	√	√
Lambayeque	Urbano	Enrique López Albújar	√	√	√	√
Lima	Urbano	Manuel Seoane Corrales	√	√	√	√
Lima	Urbano	Carlos Cueto Fernandini	√	√	√	√
Lima	Urbano	María Araoz Pinto	√	√	√	√
Lima	Urbano	Gilda Ballivian Rosado	√	√	√	√
Lima Provincias	Rural	Pacarán	√	√	√	√
San Martín	Rural	Alto Huallaga	√	√	√	√
San Martín	Urbano	Nor Oriental de la Selva	√	√	√	√

### Límites imprecisos de las funciones de las unidades académicas y las UBE

Como se anotó, en algunas actividades se han sobrepuesto las funciones de las UBE con las de la unidad académica. Esto, en parte, responde a la etapa de transición que supone la implementación de las UBE y que se manifiesta en una aparente duplicidad de tareas con las unidades académicas, y en particular las concernientes a la gestión y seguimiento de las EFSRT, dado que los coordinadores de programa todavía no hacen partícipe de este proceso a los jefes de UBE y continúan coordinando únicamente con los jefes de las unidades académicas.

De la información recabada, si bien esto no generó conflictos o altercados entre quienes conducen una y otra unidad, en parte porque dadas las limitaciones de tiempo, recursos y

personal de los jefes de UBE, estos no han intentado ser más activos en todo lo que envuelve a las EFSRT. De otro lado, los coordinadores de programa, para esta tarea en particular, han optado por mantener las mismas prácticas que antecedieron la implementación de las UBE, en las cuales el aspecto académico de las EFSRT fue priorizado, pues estas experiencias son fundamentales para reforzar las habilidades y destrezas técnicas propias de su formación; pero se descuidó otro ámbito de estas experiencias que sirven para desarrollar al mismo tiempo habilidades de empleabilidad.

Por lo tanto, resulta necesario definir con precisión las funciones y el alcance de las UBE y las unidades académicas, así como las acciones donde se complementan, antes que el avance de implementación de las UBE genere algún tipo de conflicto al respecto.

## 2.7.2. Aspecto: Los actores y sus funciones respecto a la UBE

### La dirección

De acuerdo con la estructura de los IEST, la jefatura de UBE responde a la dirección del instituto y, por lo tanto, los avances de implementación y las actividades ejecutadas por esta nueva unidad han dependido, en parte, del grado de iniciativa y colaboración del director. Esta relación se inició en el momento mismo de la designación de los jefes de las UBE, pues los directores cumplen un papel crucial en esta decisión.

Si bien a las UBE y a las otras unidades se les delega el cumplimiento de determinadas funciones, formalmente el director debe validar gran parte de las actividades previstas por estas. Una práctica que se replica en otras instancias menos académicas, como la administración. Así, sobre los directores descansa una enorme responsabilidad en la marcha de los IEST que, de acuerdo con varios testimonios, puede convertirse en una situación muy abrumadora. Por esta razón, en algunos casos, cuando por diversas circunstancias el director que ocupaba la plaza debió ser apartado de ella, muy pocos docentes han estado dispuestos a asumir el cargo de manera interina pues, además, los directores encargados no reciben incentivos salariales adicionales.

Esto trajo como resultado un pobre seguimiento de los avances de la implementación de las UBE por parte de los directores y poca iniciativa para impulsarla. Esto puede interpretarse como una especie de descuido o escaso interés de la máxima autoridad de los institutos sobre el proceso de implementación de la nueva unidad y, en consecuencia, también desinterés en los problemas de abandono y deserción. En todo caso, los directores han priorizado otras actividades y el cumplimiento de otras responsabilidades que perciben como más urgentes e importantes.

De otro lado, el alto nivel de rotación del cargo de director en varios de los IEST del estudio no favoreció la consolidación de reformas como el proceso de implementación de las UBE. El cargo ya sea por encargatura o concurso, dura apenas un año, tras el cual puede ser renovado, lo que no ocurrió en gran parte de los IEST. Frente a eso en los institutos se construyó una práctica de gestión que permite afrontar el nivel de rotación de los directores, evitando el marasmo institucional. Pero esta práctica, útil para mantener el barco a flote, no ha servido para afrontar reformas importantes o, como en el caso de la implementación de las UBE, cuando estas se encaminan lo hacen a un ritmo muy lento.

A modo de excepción, para contrastar, en el IEST Víctor Álvarez Huapaya de Ayacucho, el director lleva ocho años al frente de la institución y la jefa de UBE es la misma desde el inicio. Esta duración en el cargo probablemente es una de las razones que explican porque la implementación de la UBE es una de las más consistentes del estudio.

Los directores, en general, han recibido capacitaciones de la Dirección Regional de Educación y el Ministerio de Educación, sobre asuntos de gestión. Algunos han hecho capacitaciones de manera particular a lo largo de su trayectoria y han tenido experiencia de dirigir anteriormente alguna entidad educativa. Por lo tanto, saben bien cómo gestionar la marcha de sus institutos, pues además varios de ellos han ejercido ahí la docencia durante muchos años y han desarrollado también una especie de carrea como gestores pues han ocupado diversos cargos. Sin embargo, toda esta experiencia, en la mayoría de los casos, tendió a favorecer la quietud y una especie de inmovilismo de la gestión de la institución. Es decir, a la mayoría de los directores les resulta más conveniente administrar lo que ya conocen bien y, por lo tanto, los abruma ingresar a un terreno nuevo y más aún responsabilizarse de ejecutar esas innovaciones.

Un rasgo que se ha evidenciado en algunos directores es su tendencia a estar más al tanto de lo que sucede

y de los requerimientos de sus programas de origen, esto incluye, por ejemplo, convenios en beneficio de los estudiantes. Debido al poco tiempo que suelen ocupar el cargo, no logran involucrarse del todo con lo que acontece en el resto de los programas, ni con las necesidades en otras instancias como la UBE. Probablemente el consejo de los IEST atenúa en parte esta tendencia, pero no del todo.

Por último, los directores de los IEST no tienen autonomía en la ejecución de sus presupuestos. Esto, para el asunto que nos interesa, por ejemplo, no ha permitido contratar personal especializado para acompañar el proceso de implementación de las UBE, e incluso para contratar un asistente para la jefatura de la unidad.

### El perfil de los jefes de UBE

Todos los jefes de UBE han sido designados. De acuerdo a las condiciones que establecen las normas, son docentes y la mayoría fueron, en algún momento, coordinadores de programas. Algunos, además, han sido jefes de otras unidades e incluso directores de los IEST. Entre las opciones existentes, cuando ha sido posible, algunos directores se decidieron por docentes que cuentan con el reconocimiento de los estudiantes por la empatía en el cumplimiento de sus labores. Todo esto, desde luego, resulta un capital significativo, porque ya conocían la dinámica interna de la institución, estaban familiarizados con su gestión, sabían a quién acudir cuando fuera necesario, y estaban al tanto de los problemas de los estudiantes.

Pero, por otro lado, de la información recogida se constata que, en varios casos, las designaciones de los jefes de UBE partió de muy pocas opciones entre la plana docente, debido a las condiciones que exigía la norma. Por lo tanto, de acuerdo con los testimonios, algunos de ellos fueron presionados para aceptar la responsabilidad. En estos casos, la jefatura de la UBE no era un cargo ambicionado y, en tal sentido, recibirlo no generó algún tipo de satisfacción profesional. Esto se debe



a que la designación no trae consigo un incremento salarial y, además, deben continuar cumpliendo con parte de su carga docente. Así, para quienes tienen una segunda ocupación remunerada fuera de los IEST, la jefatura se convirtió en una pesada responsabilidad, a la cual no le han podido dedicar el tiempo que se requiere, más aún en esta etapa de implementación.

Otros casos muestran un cariz distinto. Por la información recogida se puede deducir que, como ocurre con frecuencia en instituciones educativas de ciertas dimensiones, la designación de los cargos suele estar mediada por las lógicas de control por parte de grupos de interés que se forman en su interior, por lo tanto, en estos casos no primó necesariamente la idoneidad para el cargo.

En otra orilla se encuentra una institución como el IEST Víctor Álvarez Huapaya de Huamanga, regentado por el Arzobispado de Ayacucho. En este caso, de la información se desprende que el IEST y sus autoridades son monitoreados por parte de los representantes del arzobispado, quienes además han procurado que el instituto se favorezca

de una atención más efectiva por parte del MINEDU. Por lo tanto, hubo una mayor preocupación por designar en la jefatura de la UBE a alguien considerado competente. La continuidad en el cargo también fue un factor tomado en cuenta, así el director del IEST lleva 8 años y la designación de la jefa UBE fue renovada. De igual modo, en Lima, el IEST Carlos Cueto Fernandini, mantuvo en la jefatura de UBE al mismo docente desde el inicio de implementación de la unidad, este además ya cumplía labores similares antes de que la norma estableciera la conformación de las UBE, por lo tanto, su experiencia resultó valiosa como se denota en la calidad de instrumentos de gestión elaborados hasta el momento.

### **Alta rotación en las jefaturas de las UBE**

La alta rotación en la jefatura de las UBE es otro rasgo común en la mayor parte de los IEST en esta etapa de implementación. La designación tiene como límite de funciones un año y en muy pocos IEST se renovó el cargo a los jefes UBE.

Esto se debió, entre otras cosas, a que el cargo de los propios directores era de alta rotación en varios de los IEST, en algunos de los cuáles fueron ejercidos por encargatura; así el cambio en la dirección trajo consigo cambios en las jefaturas de las UBE.

Esta alta rotación, sumado al contexto de pandemia, impidió que en la mayoría de los IEST el resultado del primer año de implementación de las UBE sea significativo. En muchos casos los jefes de UBE designados el 2022 admiten, al margen de los instrumentos de gestión existentes, no haber recibido acciones y planes en marcha de sus antecesores, por lo tanto, manifiestan que en la práctica la implementación recién se inicia, y del mismo parecer son varios directores.

En el caso de los docentes, esta percepción sobre el lento avance del primer año se replica en la mayoría de entrevistados. Ellos admiten que recién el 2022 comenzaron a escuchar sobre las UBE y a familiarizarse con ellas, así como a interactuar, aunque de manera esporádica, con los jefes de unidad. En el caso de los coordinadores de programa,

la familiarización ha fue más consistente dada las actividades de tutoría que han comenzado a coordinar con los jefes de UBE este año, y porque además junto con ellos forman parte del consejo de los IEST, el espacio donde se deciden las actividades institucionales.

Esto desde luego, no quiere decir que los primeros jefes de las UBE no hayan ejecutado absolutamente nada. En realidad, algunos de ellos pusieron en marcha actividades acotadas, como la primera jefa de UBE del IEST 4 de Junio de Jaén, quien se abocó al registro de egresados en la plataforma CONECTA del MINEDU; aunque, con poco respaldo de los coordinadores de programa. Igualmente desarrolló, en convenio con el Ministerio de Trabajo, capacitaciones virtuales a los estudiantes sobre la bolsa de trabajo y pautas sobre el currículo vitae. Del mismo modo se organizó el Comité de Defensa del Estudiante, una tarea establecida dentro de las funciones de las UBE.

Del mismo modo, los jefes de UBE no se dedican exclusivamente a las acciones de gestión, que en esta etapa específica se concentra en la implementación de la unidad. Ellos todavía mantienen parte de su carga, que suele oscilar en las diez horas semanales de clases efectiva y la misma cantidad de horas para actividades no lectivas. Las otras veinte horas están destinadas a la gestión de las UBE, esto es, al menos unas cuatro horas diarias. Por el testimonio y resultados del avance de implementación, ese número de horas resulta insuficiente, más aún en esta etapa donde los jefes UBE no son asistidos por nadie y porque la mayor parte de los IEST tiene doble turno, lo que resultó en el descuido de uno de ellos.

## El factor docente

Los docentes de las IEST ocupan un papel fundamental en la trayectoria de los estudiantes, por la tarea formativa en las aulas y talleres, sus labores de tutoría y consejería y, además, porque cumplen tareas en distintos niveles de la

gestión de las IEST, desde coordinadores de programas hasta directores. Por lo tanto, el desempeño general de la institución descansa en gran parte en la capacidad de los docentes para cumplir con estas diversas funciones.

Al respecto, de la información recogida en el campo, se deduce que en varios casos el desempeño docente se ve mediado por varias circunstancias. En primer lugar, como es usual en la carrera, porque ejercen la docencia en otros lugares o tienen un segundo empleo o conducen algún emprendimiento. En tal sentido no se dedican de manera exclusiva a las actividades de los IEST y su presencia en ellos se ajusta a estas condiciones. En ese contexto, los horarios, por ejemplo, para cumplir con las tareas de tutoría suelen consensuarse tomando en cuenta esto, y en tal sentido los requerimientos de los estudiantes no se ubican en el centro de esas decisiones.

Por otro lado, de acuerdo con los testimonios de los docentes, si bien ellos reconocen que su experiencia de vida y su experiencia profesional,

resultan valiosos y útiles al momento de ejercer la tutoría, admiten que cuando algunos estudiantes manifiestan problemas de índole más personal, no se sienten del todo preparados para ofrecerles respuestas o establecer acciones oportunas para ayudarlos. Por lo tanto, en general, plantean la necesidad de capacitaciones, pero también la necesidad de que los IEST cuenten con otros profesionales para abordar esos problemas, y de manera particular psicólogos.

Los docentes que además ejercen como coordinadores de programas, son elementos de enorme relevancia en varias de las actividades cruciales que atañen a las UBE. En primer lugar, definen la selección de los tutores. Luego, intervienen en la selección de las empresas o entidades públicas donde los estudiantes pueden llevar a cabo sus EFSRT, que en muchos casos se derivan de sus propias redes amicales y profesionales. Por último, también en el plano personal e informal, son quienes mayor contacto mantienen con los egresados, a quienes procuran involucrar



en actividades de los IEST o acuden a ellos en la búsqueda de espacios para las EFSRT de los estudiantes.

En el caso de los coordinadores de programa, como sucede con los jefes de las UBE y de otras unidades, un elemento que ha sido problematizado es la carga docente, pues si bien es cierto que esta se reduce, ninguno deja de cumplir con ella mientras ejerce estos cargos de gestión. El ordenamiento y la práctica institucional, en ese sentido, ofrecen la reducción de las horas de docencia y la posibilidad de articularse a una carrera de gestión del instituto como incentivos a quienes ejercen estos cargos; sin embargo, de acuerdo con los testimonios recogidos, estos incentivos no resultan suficientes para que un sector importante de docentes esté dispuesto a involucrarse en la gestión.

## La relación de los estudiantes con los docentes y las autoridades

Uno de los factores fundamentales que incide en la decisión de los estudiantes de mantenerse en carrera o desertar, es el tipo y la solidez de la interacción que logran construir con docentes y autoridades. Un ambiente de apertura, respeto, acogida y apoyo efectivo favorece la permanencia de los estudiantes o desalienta el abandono. En las entrevistas a docentes, jefes de UBE y directores, esto es reconocido y valorado; no obstante, en la práctica, en la mayor parte de casos, todavía prevalecen un tipo de relación distante, aunque cordial con los docentes; y formal, mucho más distante y débil con las autoridades, por lo tanto, este es factor que por su importancia requiere acciones más decididas que permitan mejorar estas interacciones.

Al respecto, a través de la encuesta, se recogieron las percepciones de los estudiantes sobre diferentes aspectos en relación con el trato recibido de parte de sus docentes. Entre otras cosas, la gran mayoría de los estudiantes encuestados (nueve de cada 10) considera que los docentes de la IEST brindan un trato respetuoso a estudiantes hombres y

mujeres por igual (Cuadro 11 y 12). Lo mismo se registra cuando se preguntó si los docentes de la IEST brindaban un trato respetuoso a los estudiantes independientemente de su origen y condición social (Cuadros 13 y 14). Con relación a si los docentes trataban respetuosamente a los estudiantes sin hacer diferencias por su desempeño, cabe destacar que alrededor de un 90% de los estudiantes hombres y alrededor de un 80% de las estudiantes mujeres comparten esa opinión (Cuadros 15 y 16). Cabe mencionar además que no hay diferencias significativas según se trate de estudiantes urbanos o rurales.

Estos resultados muestran que la mayor parte de los estudiantes perciben de manera positiva el trato que reciben de los docentes en la cotidianidad de sus institutos. Sin embargo, no habría que olvidar los testimonios de los jefes de UBE y directores en los que se alertaba también la falta de mayor compromiso de un sector de docentes con el cumplimiento de actividades como la tutoría. De este modo, se puede concluir, que el trato cordial a los estudiantes no implica necesariamente el involucramiento consistente de los docentes con la mejora del desempeño de estos; y que esta cordialidad se queda estancado en ámbito del buen clima institucional.

Esto se puede verificar cuando se les pregunta a los estudiantes sobre cuanta confianza sienten en sus docentes. Las dos terceras partes de los encuestados dijo tener un nivel moderado de confianza en los docentes de su IEST (Cuadros 17 y 18). No obstante, tanto dentro de los estudiantes hombres como de las estudiantes mujeres, alrededor de un 15% tiene muy poca confianza en sus docentes (Cuadro 17). Llegando este porcentaje a ser alrededor de 20% en los estudiantes del ámbito rural (Cuadro 18).

Del mismo modo, en caso de tener dificultades académicas, alrededor de dos de cada tres de los estudiantes encuestados menciona tener confianza con alguno de sus docentes para contarle sobre estas dificultades (Cuadros 19 y 20). De acuerdo con los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores, por

lo general las consultas cotidianas de los estudiantes abordan por lo general asuntos académicos muy específicos, que también suelen ser consultas procedimentales que tienen vinculación con el ámbito académico, como las EFSRT o la titulación. Sin embargo, casi un 50% de las estudiantes mujeres dijo no tener esa confianza (Cuadro 19). Esta diferencia probablemente está vinculada a la persistencia de una cultura machista entre estudiantes mujeres y varones, y entre docentes. Cabe resaltar que no se registran mayores diferencias según ámbitos (Cuadro 20).

Entre quienes le habían contado a alguno de sus docentes sobre sus dificultades académicas, alrededor de un 40% cree que eso contribuyó moderadamente a la solución de estos problemas (Cuadros 21 y 22). El porcentaje de quienes cree que eso ayudó mucho o en gran medida es de alrededor de 20% entre las estudiantes mujeres y de alrededor de un 25% entre los estudiantes hombres (Cuadro 21). No se registran mayores diferencias según ámbitos (Cuadro 22). Estos datos corroboran lo dicho por los docentes, jefes de UBE y directores respecto a las consultas específicas en este ámbito, que suelen ser resueltas en la mayor parte de los casos.

La situación cambia relativamente, cuando se pregunta por la confianza en algún docente de la IEST para contarle sobre problemas personales, un poco menos de uno de cada tres de los estudiantes encuestados dijo que sí. Tampoco en este caso hay diferencias significativas según sexo o ámbito (Cuadros 23 y 24). La falta de confianza de la mayor parte de estudiantes para acudir a sus docentes cuando los problemas son de índole personal puede responder, de un lado, al hecho de concebir a los IEST como espacios netamente académicos y, por tanto, ajenos a los problemas personales de los estudiantes; y, de otro lado, a la forma en que los estudiantes perciben la ausencia de compromisos consistentes de los docentes con sus trayectorias personales, pese al trato cordial que reciben de ellos.

Entre quienes habían compartido problemas personales con alguno de



sus docentes, alrededor de una tercera parte considera que eso no terminó siendo de ayuda para la solución de estos problemas (Cuadros 25 y 26). Por otro lado, con relación a quienes pensaban que eso ayudó de manera moderada, se encontró que de un 20% entre estudiantes mujeres y alrededor de 30% entre estudiante hombres (Cuadro 25), alrededor de 25% entre estudiantes urbanos y alrededor de 20% entre estudiantes rurales (Cuadro 26). Las diferencias entre varones y mujeres muestran también los rezagos de una cultura machista entre estudiantes mujeres y varones, y los docentes.

Sobre la confianza que tienen los estudiantes en las autoridades de su IEST, alrededor de la tercera parte de los estudiantes encuestados dijo que ésta era muy poca (Cuadros 27 y 28), sin encontrarse diferencias significativas según sexo o ámbito. Por otro lado, mientras alrededor de un 50% de los estudiantes hombres tenía una confianza moderada entre sus autoridades, ésta era solo de alrededor de 40% entre

las estudiantes mujeres (Cuadro 27). Un resultado que nuevamente arroja diferencias entre varones y mujeres sobre su interacción con actores que ejercen autoridad en los IEST.

A modo de complemento sobre la relación con las autoridades de la IEST, se preguntó sobre el grado de conocimiento que tenían éstas sobre las dificultades que afectan a los estudiantes. Cerca de un 50% respondió que muy poco y alrededor de uno de cada tres dijo que este conocimiento era moderado (Cuadros 29 y 30). El porcentaje de estudiantes de ámbito rural que dijo que las autoridades de su IEST conocían muy poco las dificultades que afectan a sus estudiantes es ligeramente mayor en comparación a los estudiantes urbanos (alrededor de 50% y 45% respectivamente) (Cuadro 30).

Finalmente, sobre el grado de preocupación que tienen las autoridades de la IEST para ayudar a los estudiantes en dificultades, un poco menos de 50% la calificó como moderada, mientras

alrededor de una tercera parte respondió que muy poca (Cuadros 31 y 32), no registrándose en este caso diferencias significativas según sexo o ámbito.

Estos resultados, muestran que la percepción de los estudiantes sobre las autoridades de los IEST en menos positiva que la percepción sobre los docentes. Si se toma en cuenta los testimonios de jefes de UBE y directores, esto responde en parte a que la relación entre las autoridades y los estudiantes es menos fluida que la relación que se entabla con los docentes; estos últimos, por lo general intervienen y son mediadores en la solución de problemas inmediatos, sobre todo en el ámbito académico. En tanto que la figura de las autoridades aparece más distante, con las cuales la interacción es poco frecuente. Además, probablemente a los ojos de los estudiantes, las autoridades son en parte responsables de los problemas y las carencias de sus institutos que los afectan directamente a ellos.

**Cuadro 11.** Percepción sobre un trato respetuoso por parte de los docentes de la IEST a varones y mujeres por igual según sexo

Docentes ofrecen un trato respetuoso a varones y mujeres por igual		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	351	367	718
	% en columna	88.2 %	92.0 %	90.1 %
No	Número de estudiantes	41	30	71
	% en columna	10.3 %	7.5 %	8.9 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	6	2	8
	% en columna	1.5 %	0.5 %	1.0 %

**Cuadro 12.** Percepción sobre un trato respetuoso por parte de los docentes de la IEST a varones y mujeres por igual según ámbito

Docentes ofrecen un trato respetuoso a varones y mujeres por igual		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	427	291	718
	% en columna	91.0 %	88.7 %	90.1 %
No	Número de estudiantes	37	34	71
	% en columna	7.9 %	10.4 %	8.9 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	5	3	8
	% en columna	1.1 %	0.9 %	1.0 %

**Cuadro 13.** Percepción sobre un trato respetuoso por parte de los docentes de la IEST a los estudiantes sin hacer diferencias por su origen o condición social según sexo

Docentes ofrecen un trato respetuoso a estudiantes sin hacer diferencias por su origen o condición social		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	369	367	736
	% en columna	92.7 %	92.0 %	92.3 %
No	Número de estudiantes	27	29	56
	% en columna	6.8 %	7.3 %	7.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	2	3	5
	% en columna	0.5 %	0.8 %	0.6 %

**Cuadro 14.** Percepción sobre un trato respetuoso por parte de los docentes de la IEST a los estudiantes sin hacer diferencias por su origen o condición social según ámbito

Docentes ofrecen un trato respetuoso a estudiantes sin hacer diferencias por su origen o condición social		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	429	307	736
	% en columna	91.5 %	93.6 %	92.3 %
No	Número de estudiantes	36	20	56
	% en columna	7.7 %	6.1 %	7.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	1	5
	% en columna	0.9 %	0.3 %	0.6 %

**Cuadro 15.** Percepción sobre un trato respetuoso por parte de los docentes de la IEST a los estudiantes sin hacer diferencias por su desempeño académico según sexo

	Urbano	Total
	347	676
	84.0 %	84.8 %
	51	117
	12.8 %	14.7 %
	1	4
	0.3 %	0.5 %

**Cuadro 16.** Percepción sobre un trato respetuoso por parte de los docentes de la IEST a los estudiantes sin hacer diferencias por su desempeño académico según ámbito

Docentes ofrecen un trato respetuoso a estudiantes sin hacer diferencias por su desempeño académico		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	392	284	676
	% en columna	83.6 %	86.6 %	84.8 %
No	Número de estudiantes	73	44	117
	% en columna	15.6 %	13.4 %	14.7 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	0	4
	% en columna	0.9 %	0.0 %	0.5 %

**Cuadro 17.** Nivel de confianza en los docentes según sexo

Nivel de confianza en docentes		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	57	77	134
	% en columna	14.3 %	19.3 %	16.8 %
Moderada	Número de estudiantes	261	257	518
	% en columna	65.6 %	64.4 %	65.0 %
Muy poca	Número de estudiantes	67	58	125
	% en columna	16.8 %	14.5 %	15.7 %
Ninguna	Número de estudiantes	10	6	16
	% en columna	2.5 %	1.5 %	2.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	3	1	4
	% en columna	0.8 %	0.3 %	0.5 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 18.** Nivel de confianza en los docentes según ámbito

Nivel de confianza en docentes		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	84	50	134
	% en columna	17.9 %	15.2 %	16.8 %
Moderada	Número de estudiantes	313	205	518
	% en columna	66.7 %	62.5 %	65.0 %
Muy poca	Número de estudiantes	62	63	125
	% en columna	13.2 %	19.2 %	15.7 %
Ninguna	Número de estudiantes	7	9	16
	% en columna	1.5 %	2.7 %	2.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	3	1	4
	% en columna	0.6 %	0.3 %	0.5 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 19.** Confianza con alguno de los docentes como para contarle sobre dificultades académicas según sexo

Confianza en algún docente para contarle sobre dificultades académicas		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	219	245	464
	% en columna	55.0 %	61.4 %	58.2 %
No	Número de estudiantes	178	153	331
	% en columna	44.7 %	38.3 %	41.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	1	1	2
	% en columna	0.3 %	0.3 %	0.3 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 20.** Confianza con alguno de los docentes como para contarle sobre dificultades académicas según ámbito

Confianza en algún docente para contarle sobre dificultades académicas		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	275	189	464
	% en columna	58.6 %	57.6 %	58.2 %
No	Número de estudiantes	192	139	331
	% en columna	40.9 %	42.4 %	41.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	2	0	2
	% en columna	0.4 %	0.0 %	0.3 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 21.** Percepción sobre el grado en que ayudó para superarlas el haberle contado a algún docente sobre dificultades académicas según sexo

Grado en que ayudó contarle a un docente sobre dificultades académicas para superarlas		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	79	103	182
	% en columna	19.8 %	25.8 %	22.8 %
Moderadamente	Número de estudiantes	165	167	332
	% en columna	41.5 %	41.9 %	41.7 %
Muy poco	Número de estudiantes	62	63	125
	% en columna	15.6 %	15.8 %	15.7 %
Nada	Número de estudiantes	50	40	90
	% en columna	12.6 %	10.0 %	11.3 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	42	26	68
	% en columna	10.6 %	6.5 %	8.5 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 22.** Percepción sobre el grado en que ayudó para superarlas el haberle contado a algún docente sobre dificultades académicas según ámbito

Grado en que ayudó contarle a un docente sobre dificultades académicas para superarlas		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	112	70	182
	% en columna	23.9 %	21.3 %	22.8 %
Moderadamente	Número de estudiantes	195	137	332
	% en columna	41.6 %	41.8 %	41.7 %
Muy poco	Número de estudiantes	64	61	125
	% en columna	13.6 %	18.6 %	15.7 %
Nada	Número de estudiantes	52	38	90
	% en columna	11.1 %	11.6 %	11.3 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	46	22	68
	% en columna	9.8 %	6.7 %	8.5 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 23.** Confianza con alguno de los docentes como para contarle tus problemas personales según sexo

Confianza en algún docente para contarle tus problemas personales		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	104	122	226
	% en columna	26.1 %	30.6 %	28.4 %
No	Número de estudiantes	290	272	562
	% en columna	72.9 %	68.2 %	70.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	5	9
	% en columna	1.0 %	1.3 %	1.1 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 24.** Confianza con alguno de los docentes como para contarle tus problemas personales según ámbito

Confianza en algún docente para contarle tus problemas personales		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	128	98	226
	% en columna	27.3 %	29.9 %	28.4 %
No	Número de estudiantes	334	228	562
	% en columna	71.2 %	69.5 %	70.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	7	2	9
	% en columna	1.5 %	0.6 %	1.1 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 25.** Percepción sobre el grado en que ayudó para superarlas el haberle contado a algún docente sobre problemas personales según sexo

Grado en que ayudó contarle a un docente sobre problemas personales para superarlas		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	36	45	81
	% en columna	9.0 %	11.3 %	10.2 %
Moderadamente	Número de estudiantes	85	104	189
	% en columna	21.4 %	26.1 %	23.7 %
Muy poco	Número de estudiantes	37	47	84
	% en columna	9.3 %	11.8 %	10.5 %
Nada	Número de estudiantes	144	135	279
	% en columna	36.2 %	33.8 %	35.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	96	68	164
	% en columna	24.1 %	17.0 %	20.6 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 26.** Percepción sobre el grado en que ayudó para superarlas el haberle contado a algún docente sobre problemas personales según ámbito

Grado en que ayudó contarle a un docente sobre problemas personales para superarlas		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	39	42	81
	% en columna	8.3 %	12.8 %	10.2 %
Moderadamente	Número de estudiantes	122	67	189
	% en columna	26.0 %	20.4 %	23.7 %
Muy poco	Número de estudiantes	47	37	84
	% en columna	10.0 %	11.3 %	10.5 %
Nada	Número de estudiantes	153	126	279
	% en columna	32.6 %	38.4 %	35.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	108	56	164
	% en columna	23.0 %	17.1 %	20.6 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 27.** Nivel de confianza en las autoridades del IEST según sexo

Nivel de confianza en autoridades del IEST		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	12	24	36
	% en columna	3.0 %	6.0 %	4.5 %
Moderada	Número de estudiantes	166	194	360
	% en columna	41.7 %	48.6 %	45.2 %
Muy poca	Número de estudiantes	126	116	242
	% en columna	31.7 %	29.1 %	30.4 %
Ninguna	Número de estudiantes	88	64	152
	% en columna	22.1 %	16.0 %	19.1 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	6	1	7
	% en columna	1.5 %	0.3 %	0.9 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 28. Nivel de confianza en las autoridades del IEST según ámbito

Nivel de confianza en autoridades del IEST		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	22	14	36
	% en columna	4.7 %	4.3 %	4.5 %
Moderada	Número de estudiantes	215	145	360
	% en columna	45.8 %	44.2 %	45.2 %
Muy poca	Número de estudiantes	149	93	242
	% en columna	31.8 %	28.4 %	30.4 %
Ninguna	Número de estudiantes	80	72	152
	% en columna	17.1 %	22.0 %	19.1 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	3	4	7
	% en columna	0.6 %	1.2 %	0.9 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 29. Percepción sobre el grado de conocimiento que tienen las autoridades del IEST sobre las dificultades que afectan a los estudiantes según sexo

Grado de conocimiento que tienen las autoridades del IEST sobre las dificultades que afectan a estudiantes		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	24	32	56
	% en columna	6.0 %	8.0 %	7.0 %
Moderado	Número de estudiantes	134	147	281
	% en columna	33.7 %	36.8 %	35.3 %
Muy poco	Número de estudiantes	193	188	381
	% en columna	48.5 %	47.1 %	47.8 %
Ninguno	Número de estudiantes	42	31	73
	% en columna	10.6 %	7.8 %	9.2 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	5	1	6
	% en columna	1.3 %	0.3 %	0.8 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 30.** Percepción sobre el grado de conocimiento que tienen las autoridades del IEST sobre las dificultades que afectan a los estudiantes según ámbito

Grado de conocimiento que tienen las autoridades del IEST sobre las dificultades que afectan a estudiantes		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	34	22	56
	% en columna	7.2 %	6.7 %	7.0 %
Moderado	Número de estudiantes	176	105	281
	% en columna	37.5 %	32.0 %	35.3 %
Muy poco	Número de estudiantes	215	166	381
	% en columna	45.8 %	50.6 %	47.8 %
Ninguno	Número de estudiantes	43	30	73
	% en columna	9.2 %	9.1 %	9.2 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	1	5	6
	% en columna	0.2 %	1.5 %	0.8 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 31.** Percepción sobre el grado de preocupación que tienen las autoridades del IEST sobre las dificultades que afectan a los estudiantes según sexo

Grado de preocupación que tienen las autoridades del IEST por ayudar a los estudiantes con dificultades		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	53	67	120
	% en columna	13.3 %	16.8 %	15.1 %
Moderada	Número de estudiantes	175	173	348
	% en columna	44.0 %	43.4 %	43.7 %
Muy poca	Número de estudiantes	135	133	268
	% en columna	33.9 %	33.3 %	33.6 %
Ninguna	Número de estudiantes	33	25	58
	% en columna	8.3 %	6.3 %	7.3 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	2	1	3
	% en columna	0.5 %	0.3 %	0.4 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 32.** Percepción sobre el grado de preocupación que tienen las autoridades del IEST sobre las dificultades que afectan a los estudiantes según ámbito

Grado de preocupación que tienen las autoridades del IEST por ayudar a los estudiantes con dificultades		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	68	52	120
	% en columna	14.5 %	15.9 %	15.1 %
Moderada	Número de estudiantes	211	137	348
	% en columna	45.0 %	41.8 %	43.7 %
Muy poca	Número de estudiantes	152	116	268
	% en columna	32.4 %	35.4 %	33.6 %
Ninguna	Número de estudiantes	37	21	58
	% en columna	7.9 %	6.4 %	7.3 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	1	2	3
	% en columna	0.2 %	0.6 %	0.4 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

### 2.7.3. Aspecto: Abandono, deserción y empleabilidad identificados como problemas de los IEST

#### Abandono y deserción normalizados

En ninguno de los IEST, antes de la norma que estableció la implementación de las UBE, se ejecutaron acciones que, de manera sistemática, permitieran detectar los problemas de deserción y abandono. Este aspecto, de acuerdo con los testimonios de la mayor parte de los directores, jefes de UBE y docentes, no era concebido como un problema sustancial.

Hasta cierto punto, en los institutos el abandono y la deserción fueron normalizados pues, de acuerdo con los testimonios, lo habitual a lo largo de los años era que un porcentaje de estudiantes, impreciso por la falta de datos, dejara de estudiar, se cambiara de carrera o se trasladara a otra institución educativa.

De otro lado, entre los docentes existe una postura muy extendida sobre sus propias limitaciones y también de las limitaciones más estructurales de los IEST (presupuesto escaso, ausencia de personal especializado), para ayudar de manera efectiva a los estudiantes con problemas de índole personal, incluida las dificultades económicas, cuando estas afloraban durante las tutorías o en la interacción cotidiana y menos formal entre docentes y estudiantes. En ese sentido, una especie de resignación colectiva se instaló para reforzar la normalización de los casos de abandono y deserción.

Desde luego, en la cotidianidad de los IEST, se activaban algunas acciones para procurar que los estudiantes con dificultades se mantengan en las aulas; pero estas, por lo general se limitaban a exoneraciones del pago de la matrícula a solicitud de los propios estudiantes, o acciones de solidaridad que involucraban

a los docentes y compañeros del estudiante afectado. En todos los casos, se menciona que estos representan un porcentaje poco significativo.

En algunas instituciones se establecieron acciones para atender problemas de diversa índole de los estudiantes, pero eran acciones caracterizadas por la irregularidad. Estas dependían del voluntarismo de algún docente o coordinador de programa. No obstante, en todos los institutos refieren que estas situaciones eran excepcionales y, por lo general, eran atendidas por la Dirección y la Administración del instituto. Esta aparente ausencia de casos problemáticos remarca más la falta de mecanismos para detectarlos que la ausencia de estudiantes con dificultades.

De manera referencial, se aludió en algunos IEST a la existencia en el pasado de residencias para estudiantes y docentes, así como servicios de comedor subvencionados por la cooperación extranjera. También se aludió a las desaparecidas oficinas de Orientación para el Bienestar del Educando (OBE), y de manera particular a la presencia de psicólogos y trabajadoras sociales entre su personal.

#### Ausencia de acciones sistemáticas para la empleabilidad

Por otro lado, si bien las competencias de empleabilidad eran un asunto que preocupaba más que el abandono y la deserción; esta preocupación no fue acompañada por acciones sistemáticas para mejorar este aspecto, hasta el inicio de la implementación de las UBE.

En ninguna de las IEST se realizó algún tipo de seguimiento sistemático a los egresados y tampoco se organizaron bases de datos de estos. El vínculo de los egresados con los institutos suele mantenerse hasta la titulación, después de esto, por lo general, como en otros ámbitos educativos, se restringió a la relación con algunos docentes.

Del mismo modo, los contactos y las redes de los docentes han sido piezas

claves en los procesos de inserción laboral y en las posibilidades de que los estudiantes accedan a alguna empresa o entidad para que desarrollen sus EFSRT, aunque con un alcance limitado. Como se verá más adelante, también fue fundamental la propia iniciativa de los estudiantes para agenciarse de estos espacios. Las acciones más institucionalizadas, como la aplicación de convenios o las bolsas de trabajo, han sido menos efectivas en ese aspecto.

### 2.7.4. Aspecto: Reconocimiento de las UBE en la comunidad educativa de los IEST

De acuerdo con los testimonios, un sector importante de docentes está informado de la existencia de las UBE, y un grupo menor de ellos no está al tanto de su implementación en los IEST.

Sin embargo, entre aquellos que están al tanto, se puede percibir que no tienen ideas precisas sobre sus funciones y sus ámbitos de acción. En general, presumen, por la noción de bienestar que se alude en el nombre de la unidad, que se ocupará de la atención de los estudiantes en dificultades, en tanto que la empleabilidad no fue objeto de comentarios. Esto responde a la precariedad del proceso de implementación de las UBE y la poca diferenciación de algunas de sus funciones con las que también cumple la unidad académica, que sigue siendo el ámbito referencial para los estudiantes.

Entre los docentes que además son coordinadores de programa, como ya se anotó, la situación es distinta. Estos sí reconocen a las UBE como parte de la estructura de los IEST, están al tanto del proceso de implementación de estas y, en el consejo interactúan y coordinan algunas actividades, en particular las tutorías y el seguimiento de los egresados; pero como estos son procesos que apenas están siendo tomados como parte de la responsabilidad de los jefes de las UBE, incluso entre los coordinadores de

programas el reconocimiento mayor de esta responsabilidad le es reconocida a las unidades académicas.

Aunque un proceso de implementación toma tiempo, las dificultades que determinan el caso de las UBE tienen un correlato en su tenue reconocimiento entre la plana docente, al menos hasta el momento, lo que a su vez afecta al ritmo de su implementación.

## 2.8. Estrategias de bienestar

### 2.8.1. Aspecto: El conocimiento institucional sobre los estudiantes

#### La elección del programa

De acuerdo con varios testimonios de directores, jefes de UBE y docentes, no se han desarrollado campañas sistemáticas en los IEST para difundir su oferta académica, como visitas a los colegios para explicar con cierto detalle el contenido de sus programas y su proyección laboral, que permitan a los estudiantes tomar una decisión sobre la base de información precisa. Desde luego, parte de esa información puede encontrarse en las páginas webs de los institutos y los postulantes también acceden a ella cuando acuden a los IEST.

Al respecto, del total de estudiantes encuestados, alrededor de cuatro de cada cinco de ellos dice que recibió de parte de los IEST información sobre los programas antes del inicio de sus estudios. En este punto, no se registran diferencias significativas según sexo o ámbito rural/urbano de los estudiantes (Cuadros 33 y 34). Del mismo modo, dentro del grupo de estudiantes que tuvo acceso a esta información, alrededor de un 30% consideró que ella fue el factor más importante al momento de elegir su programa de estudios, y alrededor de un 50% la considera como una de las cosas que tuvo en cuenta al momento de elegir su programa de estudios. Al respecto

tampoco se registran diferencias significativas según sexo o ámbito de los estudiantes (Cuadros 35 y 36).

Estos datos indican que los estudiantes encuestados valoraron positivamente esta información al momento de tomar la decisión de elegir tanto el instituto como el programa; pero todavía existe un amplio margen para que esta pueda difundirse más y de mejor manera, para permitir precisamente que la decisión final de los postulantes sea la más cercana a sus expectativas y prevenir de esta manera posibles causas de deserción o abandono. Sobre este último aspecto, los institutos todavía no han desarrollado acciones concretas porque, en muchos de ellos, sincerar la calidad de sus servicios puede ser un riesgo en el proceso de admisión. Ciertamente hay otros factores que también inciden en la decisión final de los estudiantes, sobre todo en el ámbito rural donde estos institutos suelen ser, en varios casos, la única o una de las pocas opciones de educación superior de un sector de egresados de secundaria de la localidad, y conocer esta información también resulta fundamental para la consistencia de las estrategias que se implementen.

#### Los diagnósticos de entrada para conocer a los estudiantes

La importancia de contar con un diagnóstico que permita conocer bien a los estudiantes que inician sus estudios, es fundamental para luego establecer las estrategias que se requieran para acompañarlos en su proceso de formación. No obstante, esta acción no se desarrolló consistentemente en la mayor parte de los IEST o no se puso en práctica.

En la encuesta a estudiantes se hizo la consulta al respecto. Al preguntarles si tuvieron una evaluación de conocimientos y habilidades antes del inicio de los estudios, un 70% de los estudiantes dijo que ese había sido su caso. Este porcentaje es ligeramente menor entre las estudiantes mujeres y los del ámbito rural (Cuadros 37 y 38). No obstante, cabe hacer unas precisiones sobre este resultado. Probablemente los estudiantes dan por

sentado que esa evaluación se refiere a la prueba de admisión, como en efecto se dio por sentado entre varios docentes y jefes de UBE durante las entrevistas. Si bien la prueba de admisión debería permitir medir los conocimientos y las habilidades de los estudiantes, de la información recogida se infiere que estas no han sido utilizadas ni aprovechadas con ese propósito luego de culminado el proceso de admisión; ni tampoco se han formulado evaluaciones que tengan como claro propósito diagnosticar estos aspectos al inicio de la carrera de los estudiantes.

En comparación a lo anterior, el porcentaje de estudiantes que respondió en la encuesta haber tenido una evaluación sobre sus condiciones sociales y económicas, es menor: alrededor de un 50% en promedio. Al respecto, no existen diferencias por ámbito, pero sí por sexo, pues la respuesta positiva de las mujeres es ligeramente superior al de los varones (Cuadros 39 y 40). Sobre estos resultados también cabe otras precisiones. De acuerdo con las entrevistas a docentes, jefes de UBE y directores, estas evaluaciones no forman parte de una actividad planificada de la institución que es ejecutada en un momento preciso al inicio del año académico o cualquier otro momento; es más bien parte de las labores de tutoría, por lo tanto, se realizan cuando a criterio de los docentes esta se requiere. A esto se debe que alrededor de la mitad de estudiantes responde que nunca fueron objeto de dicha evaluación. Por otro lado, de los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores, también se concluye que la información existente no se sistematizó y por lo tanto su utilidad se restringe para tomar acciones sobre casos puntuales de estudiantes con dificultades, y no para tomar decisiones institucionales que permitan establecer, por ejemplo, acciones de prevención o establecer protocolos para actuar en apoyo de los estudiantes cuando las circunstancias lo ameriten.

En suma, en términos de la institución, es posible concluir que no se conoce lo suficientemente bien a los estudiantes, porque no se han aplicado estrategias que están a mano para procurar más y mejor información sobre ellos.

**Cuadro 33.** Información brindada por la IEST sobre los programas de estudios antes del inicio de sus estudios según sexo

Acceso a información sobre los programas de estudios antes del inicio de estudios		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	318	322	640
	% en columna	79.9 %	80.7 %	80.3 %
No	Número de estudiantes	78	77	155
	% en columna	19.6 %	19.3 %	19.4 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	2	0	2
	% en columna	0.5 %	0.0 %	0.3 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 34.** Información brindada por la IEST sobre los programas de estudios antes del inicio de sus estudios según ámbito

Acceso a información sobre los programas de estudios antes del inicio de estudios		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	371	269	640
	% en columna	79.1 %	82.0 %	80.3 %
No	Número de estudiantes	96	59	155
	% en columna	20.5 %	18.0 %	19.4 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	2	0	2
	% en columna	0.4 %	0.0 %	0.3 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 35.** Opinión sobre la influencia que tuvo la información brindada por la IEST sobre los programas de estudios antes del inicio de sus estudios según sexo

Opinión sobre la influencia de la información brindada por la IEST		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Fue el factor más importante al momento de elegir mi programa de estudios	Número de estudiantes	101	104	205
	% en columna	31.6 %	32.3 %	31.9 %
Fue una de las cosas que tuve en cuenta al momento de elegir mi programa de estudios	Número de estudiantes	178	171	349
	% en columna	55.6 %	53.1 %	54.4 %
No tuvo ninguna influencia al momento de elegir mi programa de estudios	Número de estudiantes	34	43	77
	% en columna	10.6 %	13.4 %	12.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	7	4	11
	% en columna	2.2 %	1.2 %	1.7 %
Total	Número de estudiantes	320	322	642
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 36.** Opinión sobre la influencia que tuvo la información brindada por la IEST sobre los programas de estudios antes del inicio de sus estudios según ámbito

Opinión sobre la influencia de la información brindada por la IEST		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Fue el factor más importante al momento de elegir mi programa de estudios	Número de estudiantes	105	100	205
	% en columna	28.2 %	37.2 %	31.9 %
Fue una de las cosas que tuve en cuenta al momento de elegir mi programa de estudios	Número de estudiantes	216	133	349
	% en columna	57.9 %	49.4 %	54.4 %
No tuvo ninguna influencia al momento de elegir mi programa de estudios	Número de estudiantes	48	29	77
	% en columna	12.9 %	10.8 %	12.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	7	11
	% en columna	1.1 %	2.6 %	1.7 %
Total	Número de estudiantes	373	269	642
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 37.** Evaluación sobre conocimientos y habilidades al inicio de los estudios según sexo

Evaluación sobre conocimientos y habilidades al inicio de estudios		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	272	291	563
	% en columna	68.3 %	72.9 %	70.6 %
No	Número de estudiantes	122	105	227
	% en columna	30.7 %	26.3 %	28.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	3	7
	% en columna	1.0 %	0.8 %	0.9 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 38.** Evaluación sobre conocimientos y habilidades al inicio de los estudios según ámbito

Evaluación sobre conocimientos y habilidades al inicio de estudios		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	326	237	563
	% en columna	69.5 %	72.3 %	70.6 %
No	Número de estudiantes	138	89	227
	% en columna	29.4 %	27.1 %	28.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	5	2	7
	% en columna	1.1 %	0.6 %	0.9 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 39.** Evaluación sobre condiciones sociales y económicas realizada por la IEST según sexo

Evaluación de condiciones sociales y económicas		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	221	186	407
	% en columna	55.5 %	46.6 %	51.1 %
No	Número de estudiantes	174	210	384
	% en columna	43.7 %	52.6 %	48.2 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	3	3	6
	% en columna	0.8 %	0.8 %	0.8 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 40.** Evaluación sobre condiciones sociales y económicas realizada por la IEST según ámbito

Evaluación de condiciones sociales y económicas		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	239	168	407
	% en columna	51.0 %	51.2 %	51.1 %
No	Número de estudiantes	225	159	384
	% en columna	48.0 %	48.5 %	48.2 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	5	1	6
	% en columna	1.1 %	0.3 %	0.8 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %



## 2.8.2. Aspecto: Acompañamiento: tutoría y consejería

### Cruces y confusiones

Al respecto se evidencian diversas ópticas, en gran parte sustentadas en la forma en que las tutorías se ejecutan cotidianamente en los IEST. Por lo tanto, salvo excepciones, su práctica no fue el resultado de una reflexión sobre lo que esta envuelve, sus alcances y los beneficios que puede reportar a los estudiantes.

En su práctica, además, se superponen modelos anticuados pero que subsisten incluso en la semántica, como sucede en el IEST Corea del Sur de Ayacucho donde persiste la figura del asesor, que asume el rol de un consejero para todo tipo de iniciativas de los estudiantes. Del mismo modo, en otros casos, aun cuando se aplica el término tutor, este se restringe en gran parte al papel de un guía que ayuda a encaminar las actividades promovidas por los estudiantes.

Entre algunos directores y jefes de UBE, se verifica una mirada más amplia de la tutoría. Para el director de la IEST Bambamarca, de Cajamarca:

[...] el objetivo de la tutoría es orientar al estudiante, no solamente en la parte académica, sino también tiene que entrar ahí la parte emocional, porque el estudiante puede estar pasando por múltiples dificultades y eso a veces le afecta en su proceso de aprendizaje; y un aspecto que pocos directores mencionan con tanta claridad, una vez que la o el joven ingresan a la carrera, [es necesario] informarles en qué consiste, cuál va a ser su proceso hasta la titulación.

En un sentido similar, para el director del IEST Manuel López Albújar de Lambayeque, “el objetivo de la tutoría es conversar con el estudiante e identificar sus problemas académicos y personales”. Para la directora del IEST Alto Huallaga de San Martín, los tutores incluso pueden abordar asuntos como la orientación sexual, tal y como se hace en los colegios, dada la población joven que asiste a los institutos.

Así, la postura de un sector importante de directores se inclina por una práctica amplia de la tutoría que contempla un rango que va de las consultas de los estudiantes sobre aspectos puntuales como los trámites al interior de los IEST sobre distintos asuntos, hasta el apoyo en los problemas de desempeño académico, el asesoramiento y acompañamiento en la ejecución de las iniciativas colectivas de los estudiantes y, desde luego, la atención del ámbito socioemocional.

Entre los jefes de UBE, la postura sobre los objetivos de la tutoría está mediada por el cargo que ocupa y, en ese sentido, por su posición de autoridad frente a los docentes que ejecutan esta labor y por la necesidad de informarse en más detalle sobre esta labor.

Yo he tratado de revisar y lo que yo he concluido es que la tutoría es más al aspecto académico y la consejería va más al aspecto personal, emocional del alumno; entonces lo hemos enfocado así; o sea, la tutoría en el sentido de ver alguna deficiencia académica de los alumnos, para el reforzamiento, para el apoyo.

Esta postura es compartida por algunos, mientras que para otros jefes de UBE como el del IEST Corea del Sur de Ayacucho, en las tutorías “los docentes puedan orientar al estudiante, no solamente en temas académicos sino en los aspectos emocionales, sociales”. Al menos, en el plano declarativo, al igual que los directores, esta es la postura que prevalece.

Entre los docentes, quienes son los que ejercen las tutorías, la tendencia se ubica más bien el ámbito procedimental de las cuestiones formales, básicas y concretas que envuelve su relación formativa con los estudiantes en los IEST. Para la mayor parte de estos, la tutoría consiste en acompañarlos en su proceso de formación desde que llegan al instituto, para ponerlo al tanto de los distintos procedimientos y formas de actuar en el ámbito institucional. En ese sentido, el tutor tiende a convertirse en un facilitador de los estudiantes, para conocer los misterios de los servicios y trámites académicos que demanda la dinámica institucional.

No obstante, los docentes también aluden a que, en la práctica, la tutoría envuelve otros aspectos más que los procedimentales y académicos, entre otras cosas por la relación que se configura en dinámica cotidiana de las clases. Un docente dice: “hay que conocer al estudiante, saber quién es, su contexto social y familiar y ofrecerles un modelo confiable a quien pueden recurrir frente a cualquier problema, ya sea de naturaleza emocional o académica”. Otro docente señala: “lo que he podido entender es que, se debe tratar de entender al alumno, saber que problemas tiene, si tiene familia, su estado civil, si tiene problemas en el hogar, si él se paga los estudios. Y orientar al alumno en sus prácticas modulares. (Docente IEST Bambamarca, Cajamarca).

La tutoría, además, al margen de los modelos puestos en práctica y las posturas de los distintos actores de la comunidad de los IEST, es una actividad que está presente a lo largo del periodo de formación de los estudiantes. Desde la experiencia de algunos docentes y, desde la concepción que tienen ellos de la tutoría, esta no se restringe al ámbito de los salones y talleres de clase, sino se ejerce en otros contextos:

Tutor es el que asiste al alumno en su proyecto de titulación, su encaminar en la inserción laboral, en cómo están, y también tenemos al tutor que se encarga de la supervisión de las prácticas pre profesionales.

Docente 3. IESTP, Gilda Balliván, Lima.

Los docentes, por otro lado, suelen denominar indistintamente tutorías o consejería o asesorías, al acompañamiento en la formación de valores y en la formación académica de los estudiantes. Esto, como ya se mencionó, es un reflejo de la yuxtaposición de prácticas de tutoría bajo distintos referentes actuales y del pasado. Un indicador de que la práctica de la tutoría requiere acentuarse bajo criterios más claros en sus objetivos y en sus procedimientos, porque en estos momentos se impuso cierta anarquía en su puesta en práctica.

Al respecto, según Lobato Fraile y Guerra Bilbao (2016), la función del tutor corresponde al tipo de tutoría que realizan, pues hay muchos modelos: el académico, el personal, de titulación o carrera, de investigación, de servicio y de prácticas.

En los IEST visitados, la información da cuenta de que los docentes tutores, aparentemente, hacen de todo un poco, sin tener mucha conciencia de los resultados de este ejercicio, pero tampoco de su organización y de la manera en que deben proceder. De este modo, esta especie de anarquía se solidificó por su recurrente práctica en el tiempo; por lo tanto, reformar esto va a implicar serios esfuerzos, además del compromiso de los propios docentes, que son lo que ejercen de tutores.

## El docente - tutor: dificultades de dedicación y compromiso

En general, un porcentaje importante de docentes de los IEST ha cumplido labores de tutoría a lo largo de su carrera. No se han definido por lo tanto perfiles precisos para su desempeño. En general, se requiere tener dedicación completa en la carga horaria y no ser vetados por los estudiantes. Esta última, una situación que, al menos en los IEST objeto de este estudio, solo apareció de manera excepcional.

Por lo tanto, la tutoría se ha convertido, en la práctica, en un componente más de las actividades cotidianas del docente en los IEST, que en términos de formalidad se expresa en la cantidad de tiempo que, dentro de su carga se le asigna para estas labores y que por lo general son de 4 horas semanales.

Al no requerirse un perfil específico, la calidad de las tutorías descansa en varios factores propios de la personalidad del docente, así como en su experiencia de vida, su experiencia profesional en la rama de su especialidad y su experiencia docente. Esta situación se ve reforzada, además, por la ausencia o poca regularidad de capacitaciones que reciben para ejercer sus labores de tutoría.

En efecto, entre los problemas que han resaltado los propios actores de los IEST sobre el tutor, destacan particularmente su falta de capacitación; pero también de compromiso y empatía con los estudiantes.

En algunos casos los tutores tienen dificultades para hacer su trabajo, porque no todos tienen esa empatía, no todos de repente pueden percibir algunos casos de los estudiantes, tenemos mucha dificultad a veces en eso, pero se ha ido trabajando.

Directora, IEST Alto Huallaga, San Martín.

Algunos directores y jefes de UBE, explican esta débil empatía y la falta de compromiso de los docentes tutores, por la sobrecarga laboral de muchos de estos. En varios testimonios se manifiesta que la mayoría de ellos tiene dos trabajos, por lo tanto, su dedicación a los estudiantes se restringe a la dictadura de la carga horaria que se le asigna, ni un minuto más ni un minuto menos. Desde luego, la raíz de esto se

encuentra, entre otras cosas, en el nivel de incentivo salarial que estos reciben.

Esto explica, en parte, la poca iniciativa de los docentes para cumplir efectivamente con las labores de tutoría. Ellos, en general, de acuerdo a los testimonios, no están al pendiente de si los estudiantes tienen dificultades, a no ser que esto sea muy evidente y sean los propios estudiantes quienes soliciten ayuda, como señala uno de los directores:

No hay docentes que reporten con qué alumno hace tutoría. Los docentes solo esperan que los alumnos los busquen. Pero los alumnos no buscan la tutoría [...]. El principal problema es la indiferencia de los docentes, coordinadores y el hecho de que no cumplen a cabalidad sus funciones: “si no les buscan, no lo hacen.

Director, IEST 4 de Junio de 1821 de Jaén.

En efecto, los estudiantes no son propensos a buscar o participar de las tutorías; pero esto se debe, en parte, a la ausencia de información clara sobre este servicio, así como de sus objetivos y la manera en que podría beneficiarlos. Esta situación se verificó en la encuesta realizada a los estudiantes, en ella cerca de la mitad no sabe si su IEST brinda apoyo académico a estudiantes rezagados o con algún tipo de dificultad de aprendizaje. Por el contrario, alrededor de un 40% sabía de la existencia de este tipo de apoyo. Como en otros casos, no se registran diferencias significativas según sexo o ámbito de los estudiantes (Cuadros 41 y 42). Estos resultados corroboran la información que se obtuvo de las entrevistas a docentes, jefes de UBE y directores, quienes aluden tanto a la ausencia de estrategias para diagnosticar los problemas de aprendizaje de los estudiantes, como el tenue compromiso de los docentes con las labores de tutoría; que finalmente contribuyen a edificar un contexto donde las tutorías, su práctica y sus propósitos, quedan envueltas en la bruma.

De otro lado, cuando se les consultó a los estudiantes, si ellos recibieron apoyo en su formación académica, alrededor de cuatro de cada cinco de los estudiantes encuestados consideran que sí la han recibido. Aquí tampoco hay diferencias según sexo y ámbito de los estudiantes (Cuadros 43 y 44). Este resultado corrobora los testimonios de los docentes, jefes de UBE y directores, quienes refieren que el apoyo solicitado por los estudiantes en el ámbito académico se circunscribe a asuntos puntuales, que los docentes ayudan a resolver la mayor parte de las veces.

Continuando con los resultados de la encuesta, una tercera parte de los estudiantes mencionó haber participado en un proceso de tutoría académica. Esta proporción no varía de manera significativa según sexo y ámbito de los estudiantes (Cuadros 45 y 46). Del mismo modo, este resultado se evidencia en los testimonios de los jefes de UBE y directores, quienes en varios casos aluden al poco compromiso e incluso al incumplimiento de las labores de tutoría de parte de los docentes. Pero al mismo tiempo, también corrobora lo dicho en los mismos testimonios sobre la poca iniciativa de los estudiantes para solicitar alguna tutoría, ya sea porque al igual que los docentes, muchos de ellos trabajan y su permanencia en el IEST se limita estrictamente a las horas de clase, o perciben que no necesitan de esta, o no sienten confianza en alguno de los docentes para hacerlo, o porque creen que no les servirá de mucho. Además, de los testimonios recogidos y de la documentación revisada, se percibe la ausencia de estrategias que permitan valorar mejor la utilidad de las tutorías e incentiven entre docentes y estudiantes a hacer uso de ellas.

En relación con la frecuencia con la que se participó en un proceso de tutoría académica durante el último ciclo, alrededor de dos de cada cinco estudiantes lo hizo solo una vez y una similar proporción lo hizo entre dos y cinco veces (Cuadros 47 y 48). En este caso, la proporción a nivel de ámbito sí varía, pues la frecuencia es más alta a nivel rural que urbano (Cuadro 48).

Para complementar este último resultado se preguntó en qué medida las tutorías habían sido de ayuda. Uno de cada cuatro estudiantes encuestados respondió que mucho o en gran medida, y alrededor de tres cada cinco dijo que las tutorías académicas significaron una ayuda moderada. No hay diferencias importantes según sexo o ámbito de los estudiantes (Cuadros 49 y 50). Estos resultados nuevamente corroboran la capacidad de los docentes para resolver la mayor parte de las veces asuntos puntuales en el ámbito académico cuando se acude a ellos.

Respecto a la percepción sobre el grado en que los docentes de la IEST están capacitados para brindar apoyo frente a las dificultades académicas que presentan los estudiantes, cerca de la mitad de los estudiantes encuestados cree que se trata de una capacidad moderada, y uno de cada cuatro, por el contrario, piensa que lo están mucho o en gran medida (Cuadros 51 y 52). Estos resultados corroboran, en parte, lo dicho en los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores, que reconocen la experiencia de los docentes tanto en la enseñanza como en el ejercicio de su carrera técnica, como un factor positivo en la ejecución de las tutorías, pero que no resulta suficiente.

**Cuadro 41.** Oferta de apoyo académico a estudiantes rezagados o con algún tipo de dificultad de aprendizaje en la IEST según sexo

Apoyo académico a estudiantes rezagados o con dificultades de aprendizaje		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	152	159	311
	% en columna	38.2 %	39.8 %	39.0 %
No	Número de estudiantes	44	39	83
	% en columna	11.1 %	9.8 %	10.4 %
No lo sé	Número de estudiantes	201	198	399
	% en columna	50.5 %	49.6 %	50.1 %
No responde	Número de estudiantes	1	3	4
	% en columna	0.3 %	0.8 %	0.5 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 42.** Oferta de apoyo académico a estudiantes rezagados o con algún tipo de dificultad de aprendizaje en la IEST según ámbito

Apoyo académico a estudiantes rezagados o con dificultades de aprendizaje 8		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	178	133	311
	% en columna	38.0 %	40.5 %	39.0 %
No	Número de estudiantes	43	40	83
	% en columna	9.2 %	12.2 %	10.4 %
No lo sé	Número de estudiantes	247	152	399
	% en columna	52.7 %	46.3 %	50.1 %
No responde	Número de estudiantes	1	3	4
	% en columna	0.2 %	0.9 %	0.5 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 43.** Experiencia de apoyo en formación académica brindado por la IEST según sexo

Apoyo personal en formación académica brindado por la IEST		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	310	322	632
	% en columna	77.9 %	80.7 %	79.3 %
No	Número de estudiantes	84	73	157
	% en columna	21.1 %	18.3 %	19.7 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	4	8
	% en columna	1.0 %	1.0 %	1.0 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 44.** Experiencia de apoyo en formación académica brindado por la IEST según ámbito

Apoyo personal en formación académica brindado por la IEST		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	376	256	632
	% en columna	80.2 %	78.0 %	79.3 %
No	Número de estudiantes	88	69	157
	% en columna	18.8 %	21.0 %	19.7 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	5	3	8
	% en columna	1.1 %	0.9 %	1.0 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 45. Participación en un proceso de tutoría académica según sexo

Participó en tutoría académica		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	130	137	267
	% en columna	32.7 %	34.3 %	33.5 %
No	Número de estudiantes	267	258	525
	% en columna	67.1 %	64.7 %	65.9 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	1	4	5
	% en columna	0.3 %	1.0 %	0.6 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 46. Participación en un proceso de tutoría académica según ámbito

Participó en tutoría académica		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	151	116	267
	% en columna	32.2 %	35.4 %	33.5 %
No	Número de estudiantes	317	208	525
	% en columna	67.6 %	63.4 %	65.9 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	1	4	5
	% en columna	0.2 %	1.2 %	0.6 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 47.** Frecuencia de participación en un proceso de tutoría académica durante el último ciclo según sexo

Frecuencia de participación en tutoría académica durante el último ciclo		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
1 vez	Número de estudiantes	56	58	114
	% en columna	42.7 %	41.1 %	41.9 %
De 2 a 5	Número de estudiantes	60	60	120
	% en columna	45.8 %	42.6 %	44.1 %
De 6 a 10	Número de estudiantes	9	15	24
	% en columna	6.9 %	10.6 %	8.8 %
Más de 10	Número de estudiantes	2	3	5
	% en columna	1.5 %	2.1 %	1.8 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	5	9
	% en columna	3.1 %	3.5 %	3.3 %
Total	Número de estudiantes	131	141	272
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 48.** Frecuencia de participación en un proceso de tutoría académica durante el último ciclo según ámbito

Frecuencia de participación en tutoría académica durante el último ciclo		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
1 vez	Número de estudiantes	68	46	114
	% en columna	44.7 %	38.3 %	41.9 %
De 2 a 5	Número de estudiantes	60	60	120
	% en columna	39.5 %	50.0 %	44.1 %
De 6 a 10	Número de estudiantes	18	6	24
	% en columna	11.8 %	5.0 %	8.8 %
Más de 10	Número de estudiantes	4	1	5
	% en columna	2.6 %	0.8 %	1.8 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	2	7	9
	% en columna	1.3 %	5.8 %	3.3 %
Total	Número de estudiantes	152	120	272
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 49.** Percepción sobre la medida en que la tutoría académica fue de ayuda durante el último ciclo según sexo

Medida en que la tutoría académica fue de ayuda		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	31	32	63
	% en columna	23.7 %	22.7 %	23.2 %
Moderada	Número de estudiantes	80	82	162
	% en columna	61.1 %	58.2 %	59.6 %
Muy poca	Número de estudiantes	15	22	37
	% en columna	11.5 %	15.6 %	13.6 %
Ninguna	Número de estudiantes	1	3	4
	% en columna	0.8 %	2.1 %	1.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	2	6
	% en columna	3.1 %	1.4 %	2.2 %
Total	Número de estudiantes	131	141	272
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 50.** Percepción sobre la medida en que la tutoría académica fue de ayuda durante el último ciclo según ámbito

Medida en que la tutoría académica fue de ayuda		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	37	26	63
	% en columna	24.3 %	21.7 %	23.2 %
Moderada	Número de estudiantes	92	70	162
	% en columna	60.5 %	58.3 %	59.6 %
Muy poca	Número de estudiantes	19	18	37
	% en columna	12.5 %	15.0 %	13.6 %
Ninguna	Número de estudiantes	2	2	4
	% en columna	1.3 %	1.7 %	1.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	2	4	6
	% en columna	1.3 %	3.3 %	2.2 %
Total	Número de estudiantes	152	120	272
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 51.** Percepción sobre el grado en que los docentes del IEST se encuentran capacitados para brindar apoyo frente a las dificultades académicas que presentan los estudiantes según sexo

Grado en que los docentes están capacitados para brindar apoyo frente a dificultades académicas de los estudiantes		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	97	122	219
	% en columna	24.4 %	30.6 %	27.5 %
Moderado	Número de estudiantes	208	209	417
	% en columna	52.3 %	52.4 %	52.3 %
Muy poco	Número de estudiantes	75	56	131
	% en columna	18.8 %	14.0 %	16.4 %
Ninguno	Número de estudiantes	14	10	24
	% en columna	3.5 %	2.5 %	3.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	2	6
	% en columna	1.0 %	0.5 %	0.8 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 52.** Percepción sobre el grado en que los docentes del IEST se encuentran capacitados para brindar apoyo frente a las dificultades académicas que presentan los estudiantes según ámbito

Grado en que los docentes están capacitados para brindar apoyo frente a dificultades académicas de los estudiantes		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	127	92	219
	% en columna	27.1 %	28.0 %	27.5 %
Moderado	Número de estudiantes	260	157	417
	% en columna	55.4 %	47.9 %	52.3 %
Muy poco	Número de estudiantes	68	63	131
	% en columna	14.5 %	19.2 %	16.4 %
Ninguno	Número de estudiantes	12	12	24
	% en columna	2.6 %	3.7 %	3.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	2	4	6
	% en columna	0.4 %	1.2 %	0.8 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

En ese escenario, la inconformidad de los directores y los jefes de UBE, respecto a la ejecución de las tutorías, no ha traído consigo acciones más concretas que lleven a que los docentes atiendan de mejor manera las tutorías. Entre otras cosas, porque procura evitar conflictos en el clima institucional, dado que la ausencia del compromiso docente con las tutorías no es excepcional, sino que está relativamente extendida. Del mismo modo resulta inviable intentar retener a los docentes más allá de su carga horaria, no solo en el plano de la formalidad laboral, sino también porque se comparte con ellos la necesidad de cubrir dos empleos o emprendimientos personales que requieren de su atención. Por lo mismo, la presencia y las labores de los docentes en las IEST, como ya anotó, se restringe a cumplimiento de esa carga horaria. Esta realidad, por tanto, en el marco de la cultura organizacional de los IEST, ha flexibilizado cualquier tipo de demanda a los docentes, lo que no impide que la inconformidad de los jefes de UBE se manifieste:

No hay exigencia hacia los tutores, no hay quién los monitoree, o por lo menos quien les mande una carta o algo; o sea, como que los dejan en libertad. No es cuestión de tiempo, es cuestión de interés y de responsabilidad, porque todos los docentes tenemos veinte horas de clases y si nosotros contamos, viniéramos todos los días de 8:00 a 1:00, pues tiempo nos queda. O sea, no es tiempo, es creo que el interés de cumplir con tu labor. yo creo que sí hemos hecho algo bastante interesante porque nunca antes se ha dado una resolución por ser tutor; entonces primera vez, como yo le dije, para comprometer también al docente, hay que darle su resolución; entonces se le sacó la resolución al inicio designándole ya como tutor para que ellos vean, pues es un documento que también les vale a ellos para algún concurso que tengan.

Jefe de UBE, IEST 4 de Junio de Jaén.

Cabe anotar, como ya se hizo antes, que los jefes de UBE todavía no han intervenido de manera consistente en el proceso de definición de las tutorías, debido en gran parte a las propias limitaciones que envuelven sus cargos. La implementación de las tutorías sigue dependiendo de los coordinadores de programa que también son docentes, quienes suelen asignar las tutorías de manera consensuada con sus colegas; consensos que probablemente implican ciertos niveles de tolerancia a los retrasos de los tutores.

Esta realidad se manifiesta en las percepciones de los estudiantes encuestados. Por ejemplo, en el nivel de confianza que sienten por sus docentes como ya se precisó. Este asunto cobra una mayor relevancia cuando se toma en cuenta otros resultados de la encuesta a estudiantes. Dos terceras partes de los estudiantes dicen haber experimentado problemas personales que afectaron su desempeño académico a lo largo de sus estudios (Cuadros 53 y 54). Este porcentaje es ligeramente mayor entre las estudiantes mujeres en comparación a los estudiantes hombres (71 y 64% respectivamente) (Cuadro 53). Cabe resaltar que no hay diferencias significativas según ámbito (Cuadro 54). Ahora, este resultado contrasta con la percepción de docentes, jefes de UBE y directores, respecto a la magnitud de estudiantes que ven afectado su desempeño por problemas personales. Este contraste, por otro lado, da cuenta de la ausencia de estrategias para detectar estos problemas y, por lo tanto, de establecer medidas para acompañar a los estudiantes en su resolución.

En esa misma línea, frente a problemas personales, algo menos de una tercera parte de estudiantes encuestados reconoce haber recibido apoyo de algún docente de su IEST de manera recurrente. En este caso tampoco hay diferencias según sexo y ámbito de los estudiantes (Cuadros 55 y 56). Entre quienes recibieron este apoyo, una cuarta parte de estudiantes hombres y mujeres mencionaron que este apoyo no fue de ninguna ayuda para superar estos problemas (Cuadro 57). En el caso de los estudiantes de ámbito rural, este porcentaje es algo mayor en comparación a los estudiantes de ámbito urbano (30 y 22% respectivamente) (Cuadro 58). Esto corrobora la poca confianza que los estudiantes tienen para acudir a los docentes cuando se trata de problemas personales, también corrobora el testimonio de los propios docentes, los jefes de UBE y los directores, sobre las limitadas capacidades de los docentes para ayudar a afrontar problemas de este tipo a los estudiantes.

Del mismo modo, en relación con el grado en que los docentes de la IEST se encuentran capacitados para brindar apoyo frente a los problemas personales que presentan los estudiantes, éste fue considerado como moderado por 40% de estudiantes mujeres y de ámbito rural, y por un 50% de estudiantes hombres y de ámbito urbano (Cuadros 59 y 60). De manera similar, un 34% de mujeres dijo estos docentes estaban muy poco capacitados para apoyar a los estudiantes cuando estos tengan problemas personales en comparación a un 24% en el caso de los estudiantes hombres (Cuadro 59). Mientras que este porcentaje es de 27% entre los estudiantes urbanos, sube a 32% entre los rurales (Cuadro 60).

**Cuadro 53.** Problemas personales que afectaron el desempeño académico a lo largo de los estudios según sexo

Problemas personales que afectaron el desempeño académico		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	281	255	536
	% en columna	70.6 %	63.9 %	67.3 %
No	Número de estudiantes	116	142	258
	% en columna	29.1 %	35.6 %	32.4 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	1	2	3
	% en columna	0.3 %	0.5 %	0.4 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 54.** Problemas personales que afectaron el desempeño académico a lo largo de los estudios según ámbito

Problemas personales que afectaron el desempeño académico		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	314	222	536
	% en columna	67.0 %	67.7 %	67.3 %
No	Número de estudiantes	154	104	258
	% en columna	32.8 %	31.7 %	32.4 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	1	2	3
	% en columna	0.2 %	0.6 %	0.4 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 55.** Apoyo recibido de manera recurrente por parte de algún docente en caso de haber experimentado problemas personales según sexo

Apoyo recurrente de parte de algún docente en caso de problemas personales		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	115	115	230
	% en columna	28.9 %	28.8 %	28.9 %
No	Número de estudiantes	239	241	480
	% en columna	60.1 %	60.4 %	60.2 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	44	43	87
	% en columna	11.1 %	10.8 %	10.9 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 56.** Apoyo recibido de manera recurrente por parte de algún docente en caso de haber experimentado problemas personales según sexo

Apoyo recurrente de parte de algún docente en caso de problemas personales		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	134	96	230
	% en columna	28.6 %	29.3 %	28.9 %
No	Número de estudiantes	282	198	480
	% en columna	60.1 %	60.4 %	60.2 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	53	34	87
	% en columna	11.3 %	10.4 %	10.9 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 57.** Percepción sobre la medida en que el apoyo recurrente de algún docente ayudó a superar los problemas personales según sexo

Medida en que el apoyo recurrente de algún docente ayudó a superar los problemas personales		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	47	51	98
	% en columna	11.9 %	12.8 %	12.3 %
Moderada	Número de estudiantes	77	96	173
	% en columna	19.4 %	24.1 %	21.8 %
Muy poca	Número de estudiantes	38	47	85
	% en columna	9.6 %	11.8 %	10.7 %
Ninguna	Número de estudiantes	98	105	203
	% en columna	24.7 %	26.3 %	25.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	136	100	236
	% en columna	34.3 %	25.1 %	29.7 %
Total	Número de estudiantes	396	399	795
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 58.** Percepción sobre la medida en que el apoyo recurrente de algún docente ayudó a superar los problemas personales según ámbito

Medida en que el apoyo recurrente de algún docente ayudó a superar los problemas personales		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucha o en gran medida	Número de estudiantes	56	42	98
	% en columna	12.0 %	12.8 %	12.3 %
Moderada	Número de estudiantes	113	60	173
	% en columna	24.2 %	18.3 %	21.8 %
Muy poca	Número de estudiantes	50	35	85
	% en columna	10.7 %	10.7 %	10.7 %
Ninguna	Número de estudiantes	103	100	203
	% en columna	22.1 %	30.5 %	25.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	145	91	236
	% en columna	31.0 %	27.7 %	29.7 %
Total	Número de estudiantes	467	328	795
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 59.** Percepción sobre el grado en que los docentes del IEST se encuentran capacitados para brindar apoyo frente a los problemas personales que presentan los estudiantes según sexo

Grado en que los docentes están capacitados para brindar apoyo frente a los problemas personales de los estudiantes		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	60	70	130
	% en columna	15.1 %	17.5 %	16.3 %
Moderado	Número de estudiantes	158	199	357
	% en columna	39.7 %	49.9 %	44.8 %
Muy poco	Número de estudiantes	137	96	233
	% en columna	34.4 %	24.1 %	29.2 %
Ninguno	Número de estudiantes	35	27	62
	% en columna	8.8 %	6.8 %	7.8 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	8	7	15
	% en columna	2.0 %	1.8 %	1.9 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 60.** Percepción sobre el grado en que los docentes del IEST se encuentran capacitados para brindar apoyo frente a los problemas personales que presentan los estudiantes según ámbito

Grado en que los docentes están capacitados para brindar apoyo frente a los problemas personales de los estudiantes		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Mucho o en gran medida	Número de estudiantes	67	63	130
	% en columna	14.3 %	19.2 %	16.3 %
Moderado	Número de estudiantes	232	125	357
	% en columna	49.5 %	38.1 %	44.8 %
Muy poco	Número de estudiantes	128	105	233
	% en columna	27.3 %	32.0 %	29.2 %
Ninguno	Número de estudiantes	32	30	62
	% en columna	6.8 %	9.1 %	7.8 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	10	5	15
	% en columna	2.1 %	1.5 %	1.9 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

## 2.8.3. Aspecto: Servicios sociales

### Exoneraciones de pago

Los IEST no ofrecen ayuda económica directa. Esta se restringe a la exoneración de pago de la matrícula o también al aplazamiento de esta por determinado periodo. El procedimiento es sencillo, basta con la solicitud del estudiante y en general la exoneración procede. Solo en un instituto, la exoneración del pago está supeditado a una especie de jornada de servicio de los estudiantes para algún requerimiento del IEST, como el pintado de muros.

En la mayor parte de testimonios se señala que estas solicitudes no suelen ser numerosas. Esto ha llevado a pensar

a varios docentes y directores que el problema económico no es siempre el más importante dentro de los motivos de abandono y deserción. Dado que el pago de matrícula es semestral y el monto no es alto, es muy probable, que en el caso de estudiantes de escasos recursos se emprenda el esfuerzo por cubrir la matrícula. Cabe tomar en cuenta, también, que un sector de estudiantes trabaja y pueden agenciarse para cubrir el costo de su matrícula.

No obstante, es probable que un número mayor de estudiantes accede a las exoneraciones de pago, al margen del conocimiento de sus docentes. En efecto, de acuerdo con la encuesta de estudiantes, algo más de 20% en el caso de estudiantes mujeres y de ámbito urbano han sido directamente beneficiados con alguna beca,

exoneración de pago de matrícula o ayuda monetaria. El porcentaje de estudiantes hombres y de ámbito urbano directamente beneficiados con este tipo de ayuda es ligeramente menor (17 y 16% respectivamente) (Cuadros 61 y 62). Esto contrasta con el testimonio de la mayor parte de docentes, jefes de UBE y directores, quienes señalan que la magnitud de estudiantes que solicita beneficios como la exoneración del pago de matrícula no es significativa. Este contraste, de alguna manera corrobora la falta de mayor conocimiento a nivel de la institución, sobre la situación de los estudiantes. También corrobora la sensación de normalización, entre docentes y autoridades, de las dificultades que los estudiantes deben afrontar durante sus estudios, que en muchos casos finalmente lleva a la deserción o el abandono.

Cuadro 61. Acceso a alguna beca, exoneración de pago de matrícula o ayuda monetaria según sexo

Accesos a beca, exoneración de pago de matrícula o ayuda monetaria		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	84	67	151
	% en columna	21.1 %	16.8 %	18.9 %
No	Número de estudiantes	310	324	634
	% en columna	77.9 %	81.2 %	79.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	8	12
	% en columna	1.0 %	2.0 %	1.5 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 62.** Acceso a alguna beca, exoneración de pago de matrícula o ayuda monetaria según ámbito

Accesos a beca, exoneración de pago de matrícula o ayuda monetaria		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	100	51	151
	% en columna	21.3 %	15.5 %	18.9 %
No	Número de estudiantes	361	273	634
	% en columna	77.0 %	83.2 %	79.5 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	8	4	12
	% en columna	1.7 %	1.2 %	1.5 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

## Atención de la salud de los estudiantes

La mayor parte de testimonios indican que en los IEST no existen condiciones para ofrecer algún tipo de soporte a los estudiantes cuando estos presenten problemas de salud física o emocional. Por ejemplo, no todos los IEST cuentan al menos con un tópico y, cuando este existe, se restringe a una atención muy básica cubierta por algún personal administrativo o por algún docente o estudiante de enfermería. Son excepcionales los casos donde se cuenta con un profesional de salud; aun así, la atención se restringe al turno de trabajo de los responsables de los tópicos.

Lo mismo sucede con los problemas emocionales. Los IEST no cuenta con psicólogos que puedan hacerse cargo de estos. Su presencia en algunos casos fue iniciativa de algún docente o director, ya sea porque se les contrata por temporadas cortas para una campaña puntual o porque se gestiona la práctica de estudiantes de psicología de los últimos ciclos. Estas iniciativas desde luego son irregulares más allá de que puedan formar parte del plan de trabajo de los institutos.

Por otro lado, de la información recabada, se concluye que casos graves de salud

física o emocional, que requieran atención de urgencia, no son reportados a los IEST salvo de manera excepcional. Esto puede dar la impresión de que, en tal sentido, no se requiere de una dotación permanente de estos servicios; no obstante, cabe advertir que la ausencia de estos cierra la posibilidad de que los estudiantes piensen en ellos como una opción para explicitar sus requerimientos de salud, pues no existen.

De acuerdo con la encuesta a estudiantes, alrededor de un 60% de los estudiantes encuestados no recibió información sobre el uso de servicios de atención médica que ofrece la IEST (Cuadros 63 y 64). Si bien no hay diferencias significativas según sexo de los estudiantes encuestados (Cuadro 63), este porcentaje es ligeramente mayor entre los estudiantes de ámbito urbano en comparación a los de ámbito rural (64 y 59% respectivamente). Por el contrario, alrededor de una tercera parte de estos estudiantes sí recibió esta información (Cuadros 63 y 64), y este porcentaje es todavía algo mayor entre los estudiantes de ámbito rural (cerca de 40%) (Cuadro 64). Estos resultados si bien están mediados por el prolongado periodo de labores virtuales, también corroboran la falta de servicios de tópico o la precariedad de estos en varios IEST, y denotan la ausencia de estrategias

de inmersión de los estudiantes en la integridad de los servicios que ofrecen los institutos.

Del mismo modo, por lo menos cuatro de cada cinco de los estudiantes encuestados no han hecho uso de los servicios de atención médica que ofrece la IEST porque simplemente no lo han hecho o porque la IEST no cuenta con este servicio. No se observan diferencias importantes según sexo o ámbito de los estudiantes (Cuadros 65 y 66). No obstante, entre quienes sí los han usado, alrededor de uno de cada cuatro estudiantes los califica como muy bueno y cerca de un 60% como bueno (Cuadros 67 y 68). Estos resultados, dan cuenta de la escasa demanda de los servicios de tópico al margen de si los IEST cuentan o no con ellos; y al mismo tiempo muestran la alta valoración del servicio cuando este se brindó, que por lo general se restringe a atención de casos de muy baja gravedad. Si bien en el marco de las CBC en los IEST, se incluye un tópico debidamente equipado y con personal adecuado, cabe precisar que estas no podrán ocuparse de la atención de problemas de salud más complejos. Lo que se requiere en estos casos es que los IEST cuenten con protocolos que faciliten la atención de estudiantes, docentes y autoridades, en los centros hospitalarios más cercanos.

**Cuadro 63.** Acceso a información sobre el uso de los servicios de atención médica que ofrece la IEST según sexo

Acceso a información sobre servicios de atención médica en la IEST		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	144	151	295
	% en columna	36.2 %	37.8 %	37.0 %
No	Número de estudiantes	251	243	494
	% en columna	63.1 %	60.9 %	62.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	3	5	8
	% en columna	0.8 %	1.3 %	1.0 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 64.** Acceso a información sobre el uso de los servicios de atención médica que ofrece la IEST según ámbito

Acceso a información sobre servicios de atención médica en la IEST		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	162	133	295
	% en columna	34.5 %	40.5 %	37.0 %
No	Número de estudiantes	300	194	494
	% en columna	64.0 %	59.1 %	62.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	7	1	8
	% en columna	1.5 %	0.3 %	1.0 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 65. Uso de servicios de atención médica que ofrece la IEST según sexo

Uso de servicios de atención médica que ofrece la IEST		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	49	57	106
	% en columna	12.3 %	14.3 %	13.3 %
No	Número de estudiantes	281	279	560
	% en columna	70.6 %	69.9 %	70.3 %
El instituto no ofrece estos servicios	Número de estudiantes	57	50	107
	% en columna	14.3 %	12.5 %	13.4 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	11	13	24
	% en columna	2.8 %	3.3 %	3.0 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 66. Uso de servicios de atención médica que ofrece la IEST según ámbito

Uso de servicios de atención médica que ofrece la IEST		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	59	47	106
	% en columna	12.6 %	14.3 %	13.3 %
No	Número de estudiantes	319	241	560
	% en columna	68.0 %	73.5 %	70.3 %
El instituto no ofrece estos servicios	Número de estudiantes	73	34	107
	% en columna	15.6 %	10.4 %	13.4 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	18	6	24
	% en columna	3.8 %	1.8 %	3.0 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 67. Calificación de la atención médica que ofrece la IEST según sexo

Calificación de la atención médica que ofrece la IEST		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Muy bueno	Número de estudiantes	15	17	32
	% en columna	24.2 %	24.3 %	24.2 %
Bueno	Número de estudiantes	37	45	82
	% en columna	59.7 %	64.3 %	62.1 %
Malo	Número de estudiantes	2	3	5
	% en columna	3.2 %	4.3 %	3.8 %
Muy malo	Número de estudiantes	1	0	1
	% en columna	1.6 %	0.0 %	0.8 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	7	5	12
	% en columna	11.3 %	7.1 %	9.1 %
Total	Número de estudiantes	62	70	132
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 68. Calificación de la atención médica que ofrece la IEST según ámbito

Calificación de la atención médica que ofrece la IEST		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Muy bueno	Número de estudiantes	20	12	32
	% en columna	25.3 %	22.6 %	24.2 %
Bueno	Número de estudiantes	48	34	82
	% en columna	60.8 %	64.2 %	62.1 %
Malo	Número de estudiantes	4	1	5
	% en columna	5.1 %	1.9 %	3.8 %
Muy malo	Número de estudiantes	0	1	1
	% en columna	0.0 %	1.9 %	0.8 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	7	5	12
	% en columna	8.9 %	9.4 %	9.1 %
Total	Número de estudiantes	79	53	132
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %



## 2.8.4. Aspecto: Actividades extracurriculares

Al respecto, de acuerdo a la información recabada, se hace mención de un amplio espectro. En primer lugar, se reconocen a las actividades como seminarios o talleres específicos de corta duración que complementan los planes de las unidades didácticas, que se realizan dentro o fuera de los IEST. De otro lado se mencionan actividades catalogadas como de servicio comunitario. Y en tercer lugar se alude a las actividades deportivas y culturales.

Para algunos docentes, las actividades del primer tipo, que se realizan para reforzar los aprendizajes de los alumnos, fuera de los horarios regulares, son los más útiles.

Estos talleres no son obligatorios. Lo organizan los coordinadores de carreras con el objetivo de reforzar las unidades didácticas de los cursos. Los estudiantes participan en un 50%, porque la otra mitad tiene que trabajar en las tardes y no puede retornar a la IESTP. Estas actividades son importantes para el proceso formativo porque les permite comprobar lo que han aprendido en la teoría.

Docente 2, Nor Oriental de la Selva, San Martín.

Otros docentes destacan la importancia que cobra para los estudiantes la posibilidad de que realicen actividades dirigidas a la comunidad o de proyección social. En ella se conjugan, por un lado, el fortalecimiento de las habilidades que aprenden en las unidades y, por otro, la posibilidad de contribuir a sus entornos locales, lo que además afianza el vínculo de la comunidad con el instituto.

Tienen actividades de faenas, compromisos con la sociedad (reforestación), proyectos de servicio a la comunidad (como en aniversarios). Es necesario

porque el estudiante no solo debe formarse académicamente, sino también debe participar como estudiante y profesional para contribuir con su institución y comunidad. Es parte de una formación integral y para el desarrollo del pueblo. Hace falta mayor apoyo e infraestructura para mejorar estas actividades (movilidades para ir a comunidades, etc.).

Docente 3, Nor Oriental de la Selva, San Martín.

Solo un grupo pequeño hizo alusión a las actividades deportivas y culturales. Sobre estas últimas, si bien se reconoce el valor que tiene para fomentar los vínculos de integración al interior de la comunidad de los IEST, también se alude al cuidado de no afectar las horas de clases; por lo tanto, las que se organizan de manera formal, como parte de las actividades institucionales, se restringe a las fechas de aniversario.

Al respecto, en las encuestas a los estudiantes, se encontró lo siguiente. Según siete de cada diez estudiantes encuestados, sus IEST organizan actividades deportivas (Cuadro 69 y 70). Siendo este porcentaje aún mayor entre los estudiantes de ámbito rural (alrededor de un 80%) (Cuadro 70). En tanto, el porcentaje de estudiantes varones que señalan que se organizan actividades deportivas una vez al año es el 50%, por encima del 40% de lo que indican las mujeres (Cuadro 71). Mientras en el ámbito rural, de acuerdo con la encuesta, se señala que estas actividades tienen lugar entre dos y tres veces al año es el doble del porcentaje de estudiantes de ámbito urbano que ofrecen la misma respuesta (alrededor de un 70% versus alrededor de un 30%) (Cuadro 72). Este resultado se corrobora en los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores de ámbito urbano, quienes señalan que las actividades deportivas y culturales suelen organizarse de manera institucional una vez al año, en el contexto del aniversario del IEST. En el ámbito rural, además de las fechas de aniversario, algunos de los institutos participan de campeonatos deportivos regionales donde compiten con los equipos de otros institutos.

**Cuadro 69.** Organización de actividades deportivas de parte de la IEST para sus estudiantes según sexo

Organización de actividades deportivas para estudiantes		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	281	290	571
	% en columna	70.6 %	72.7 %	71.6 %
No	Número de estudiantes	58	68	126
	% en columna	14.6 %	17.0 %	15.8 %
No lo sé	Número de estudiantes	56	38	94
	% en columna	14.1 %	9.5 %	11.8 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	3	3	6
	% en columna	0.8 %	0.8 %	0.8 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 70.** Organización de actividades deportivas de parte de la IEST para sus estudiantes según ámbito

Organización de actividades deportivas para estudiantes		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	305	266	571
	% en columna	65.0 %	81.1 %	71.6 %
No	Número de estudiantes	84	42	126
	% en columna	17.9 %	12.8 %	15.8 %
No lo sé	Número de estudiantes	76	18	94
	% en columna	16.2 %	5.5 %	11.8 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	4	2	6
	% en columna	0.9 %	0.6 %	0.8 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 71.** Frecuencia con la que se promueve actividades deportivas por parte de la IEST para estudiantes según ámbito

Frecuencia de actividades deportivas		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Una vez al año	Número de estudiantes	112	144	256
	% en columna	39.4 %	49.1 %	44.4 %
Entre dos y tres veces al año	Número de estudiantes	134	121	255
	% en columna	47.2 %	41.3 %	44.2 %
Entre cuatro y cinco veces al año	Número de estudiantes	22	21	43
	% en columna	7.7 %	7.2 %	7.5 %
Más de cinco veces al año	Número de estudiantes	10	3	13
	% en columna	3.5 %	1.0 %	2.3 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	6	4	10
	% en columna	2.1 %	1.4 %	1.7 %
Total	Número de estudiantes	284	293	577
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 72.** Frecuencia con la que se promueve actividades deportivas por parte de la IEST para estudiantes según ámbito

Frecuencia de actividades deportivas		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Una vez al año	Número de estudiantes	206	50	256
	% en columna	66.7 %	18.7 %	44.4 %
Entre dos y tres veces al año	Número de estudiantes	90	165	255
	% en columna	29.1 %	61.6 %	44.2 %
Entre cuatro y cinco veces al año	Número de estudiantes	6	37	43
	% en columna	1.9 %	13.8 %	7.5 %
Más de cinco veces al año	Número de estudiantes	2	11	13
	% en columna	0.6 %	4.1 %	2.3 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	5	5	10
	% en columna	1.6 %	1.9 %	1.7 %
Total	Número de estudiantes	309	268	577
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

## 2.9. Estrategias de empleabilidad

### 2.9.1. Aspecto: EFSRT

Según los LAG, las EFSRT “se conciben como un conjunto de actividades que tienen como propósito que los estudiantes consoliden, integren y/o amplíen conocimientos, habilidades y actitudes en situaciones reales de trabajo, en igualdad de condiciones y sin discriminación, contribuyendo a mejorar su empleabilidad en el mercado laboral”.

En los IEST las EFSRT son gestionadas en gran medida por los coordinadores del programa y los docentes, quienes se valen de sus contactos para lograr la firma de convenios. Algunos IEST logran establecer convenios de gran envergadura, como los convenios marco con los gobiernos regionales. En otros, logran acuerdos verbales, esto sucede cuando las empresas son informales o pequeñas y no pretenden establecer vínculos que les genere obligaciones con la institución y los estudiantes.

“Por ejemplo, la semana pasada he suscrito un convenio macro con salud, con la gerencia regional de salud y eso nos permite desarrollar experiencias formativas en todos los establecimientos, porque es macro, Ferreñafe, Lambayeque y Chiclayo, porque es a través del gobierno regional”.

Director Víctor Vázquez  
IEST López Albújar. Lambayeque.

De otro lado, de acuerdo a los LAG, los institutos cuentan con varias alternativas dentro de su propia dinámica para implementar las EFSRT de los estudiantes. En primer lugar, en los proyectos productivos de bienes y servicios con los que cuentan. También en las actividades conexas a los procesos institucionales; del mismo modo mediante actividades de proyección social organizadas por el instituto; y finalmente en los emprendimientos y/o iniciativas de negocio organizados por propios los estudiantes. A eso, desde luego se suma la alternativa de hacerlo en centro laborales externos, ya sea en una empresa privada o una entidad pública.

Así también, en los LAG se especifica cómo se debe desarrollar la planificación de estas EFSRT. Sin embargo, al respecto muy pocos docentes, jefes de UBE y directores han hecho alusión a estas posibilidades, pues al parecer no se está al tanto de esta información ya que la norma fue emitida este año, y probablemente no fue objeto de un proceso de implementación a nivel nacional.

En efecto, si bien existen diversas alternativas donde desarrollar las EFSRT, cabe resaltar que solo algunas han sido mencionadas en las entrevistas: los centros laborales, la proyección social y actividades conexas a las tareas institucionales, esta última a través de la participación de los estudiantes en el ámbito administrativo de los procesos de admisión de los IEST. En tanto, los proyectos productivos de bienes y de servicios mediante emprendimientos y/o iniciativas de negocio de los estudiantes, no se han sido aludidos.

Respecto de la identificación de oportunidades para el desarrollo de las EFSRT, en la mayoría de los casos han sido los estudiantes quienes identificaron los lugares para realizar sus EFSRT, para luego ser formalizados por los coordinadores de programa o los docentes. Muchas veces, los estudiantes, consiguen esas oportunidades a través de conocidos o familiares.

En la encuesta a estudiantes, esta información fue corroborada. Al respecto cerca de un 45% de estudiantes mujeres y estudiantes de ámbito rural encuestados menciona que su IEST ofrece alternativas para que ellos realicen las EFSRT en empresas o en otras actividades. Este porcentaje es todavía algo mayor, alrededor de un 55%, entre los estudiantes hombres y de ámbito urbano encuestados (Cuadros 73 y 74). Junto a esto se encuentra que alrededor de uno de cada dos estudiantes encuestados dice que fueron ellos mismos los que consiguieron los lugares donde realizar sus EFSRT. No existiendo en este último caso diferencias significativas según sexo y ámbito de los estudiantes (Cuadros 75 y 76). Estos resultados también corroboran los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores, sobre la dificultad de los IEST para conseguir un lugar donde alrededor de la mitad de estudiantes realice sus EFSRT; y en ese sentido, confirman también que frente a esta situación son los propios estudiantes en muchos casos quienes se agencia los lugares.

Cuadro 73. EFSRT en la IEST según sexo

EFSRT en la IEST		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	186	219	405
	% en columna	46.7 %	54.9 %	50.8 %
No	Número de estudiantes	82	84	166
	% en columna	20.6 %	21.1 %	20.8 %
No lo sé	Número de estudiantes	126	95	221
	% en columna	31.7 %	23.8 %	27.7 %
No responde	Número de estudiantes	4	1	5
	% en columna	1.0 %	0.3 %	0.6 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 74. EFSRT en la IEST según ámbito

EFSRT en la IEST		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	264	141	405
	% en columna	56.3 %	43.0 %	50.8 %
No	Número de estudiantes	77	89	166
	% en columna	16.4 %	27.1 %	20.8 %
No lo sé	Número de estudiantes	126	95	221
	% en columna	26.9 %	29.0 %	27.7 %
No responde	Número de estudiantes	2	3	5
	% en columna	0.4 %	0.9 %	0.6 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 75. EFSRT conseguidas por los estudiantes según sexo

Estudiantes consigue sus EFSRT		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	199	207	406
	% en columna	50.3 %	51.9 %	51.1 %
No	Número de estudiantes	158	170	328
	% en columna	39.9 %	42.6 %	41.3 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	39	22	61
	% en columna	9.8 %	5.5 %	7.7 %
Total	Número de estudiantes	396	399	795
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 76. EFSRT conseguidas por los estudiantes según ámbito

Estudiantes consigue sus EFSRT		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	231	175	406
	% en columna	49.5 %	53.4 %	51.1 %
No	Número de estudiantes	200	128	328
	% en columna	42.8 %	39.0 %	41.3 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	36	25	61
	% en columna	7.7 %	7.6 %	7.7 %
Total	Número de estudiantes	467	328	795
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Un aspecto importante que señalan los entrevistados es que estas EFSRT están en un proceso de implementación y que, a diferencia de las prácticas preprofesionales que desarrollaban anteriormente, las EFSRT como vial pueden desarrollarse dentro de los IEST.

“Entonces la práctica profesional siempre la va a canalizar el coordinador, entonces los estudiantes identifican los lugares para hacer estas prácticas, nosotros todavía tenemos estudiantes con el plan 2010 y recién este año se están haciendo esas experiencias, pero en las experiencias no necesariamente vas a ir al empresariado, puedes hacerlo acá mismo...”.

Directora Virginia López  
IEST Nor Oriental San Martín.

En el caso de la IEST Nor Oriental de la Selva, logró establecer convenios con las municipalidades; no obstante, es preciso mencionar que la institución “retribuye” a dicho convenio a través de la prestación de ambientes u ofreciendo capacitaciones. Hecho que de alguna manera puede significar un beneficio mutuo para ambas partes, por lo que se esperaría que la dinámica continúe fluyendo.

“Ellos nos dan facilidades para que nuestros estudiantes de administración, de contabilidad, de industrias, vayan y hagan sus experiencias formativas y ellos cuando necesitan capacitación, ellos vienen acá y ya nosotros también les damos facilidades en capacitación, o por ejemplo, ellos la vez pasada me pidieron el laboratorio para hacer una charla de capacitación y ellos vienen a hacerlo. Es un convenio de bien común”.

Director Víctor Vázquez  
IEST López Albújar. Lambayeque.

Si bien las EFSRT pueden en los mismos IEST, algunos programas si requieren de convenios con entidades externas para su ejecución, como el caso del programa de enfermería que por su propia naturaleza necesita de espacios de complementación a su formación, por lo que es usual que sea uno de los programas con más convenios en los IEST donde existe esta oferta académica.

Sobre el seguimiento al cumplimiento de las EFSRT, en la mayoría de los casos se presentan problemas de índole logístico, ante la insuficiente dotación de recursos para cubrir los costos de pasaje que implica la visita a los centros

laborales distantes de los IEST. En muchos casos, pese a esas limitaciones, los docentes contratados suelen hacerse cargo, no así los docentes nombrados. Por ejemplo, en el caso del IEST Araoz Pinto, intentaron reconocer estos gastos de traslado de los docentes a través de caja chica pero cuando vieron que el gasto era mayor que el dinero con que se contaba se desistió de hacerlo, razón por la cual en esta IEST no se realiza el seguimiento presencial a los estudiantes en el desarrollo de sus EFSRT.

“Claro, se completa una ficha de visita. Ahí viene el detalle que muchos docentes no lo quieren aceptar porque... Al menos los nombrados no lo quieren porque no existe un medio cómo solventen ellos sus costos, nosotros tenemos que solventarlo”.

Jefe UBE César Prialé  
IEST Alto Huallaga. San Martín

“... se vio la manera de que se le asignaran los pasajes por medio de caja chica, pero cuando se hizo, digamos, el presupuesto de cuánto se iba a gastar, demandaba más dinero de lo que íbamos a recibir. Entonces, no se pudo autorizar ese tema. Entonces, la única forma que se hace el seguimiento es a través de que el mismo practicante trae la documentación, lleva la documentación a la empresa, para que pueda... describir las actividades, las acciones, después le firme el jefe, o quien está encargado, pero va así”.

Jefe UBE Zabala  
IEST Araoz Pinto. Lima.

A los docentes encargados de hacer el seguimiento se les asigna un número de estudiantes, quienes serán visitados en los espacios donde estén cumpliendo sus EFSRT. Para hacer este seguimiento, regularmente, existen dos fichas: una que la aplica el docente o coordinador del área del IEST, y otra ficha es aplicada por el personal de la empresa. En algunos casos donde no es posible el desarrollo del seguimiento por parte de los docentes lo que procede es considerar solo la ficha completada por la empresa, específicamente por la persona que supervisa el desenvolvimiento del estudiante en el centro laboral. Y, posiblemente, en estos casos poca sea la información que contenga un cotejo académico real por parte del IEST, dado que, solo el docente o coordinador del área podría dar una información consistente de si el estudiante está o no, bajo el criterio técnico, logrando el desempeño esperado para el módulo en que se encuentra.

[...] ese seguimiento lo realiza la coordinación con un docente responsable de la práctica, que les hacen la visita y los del puesto académico, o sea, prácticamente le hacen el seguimiento para la graduación, porque acá el instituto tiene sus formatos cómo debe llenarlos, tanto la empresa formadora, como nosotros, como institución”.

Jefe de UBE María Parraguez  
IEST López Albújar. Lambayeque.

Una problemática importante de atender para el desarrollo del seguimiento ocurre en los meses de enero y febrero, cuando los estudiantes veces se quedan sin recibir seguimiento por parte del IEST, debido a que los docentes o coordinadores responsables son contratados y durante esos meses no laboran. En algunos casos, los docentes o coordinadores realizan esta labor por un tema de compromiso con los estudiantes; sin embargo, no reciben ningún tipo de presupuesto.

“(...). Antes no supervisábamos, como le comentaba, enero y febrero eran los espacios donde hacen la mayoría de nuestros estudiantes, por no decir todos; y no había quién supervise porque no había pues.

Estaban de vacaciones, no hay director. Y, es más, a nosotros, por ejemplo... Yo soy contratado, a nosotros no nos pagan enero y febrero.

Entonces asumimos este rol por un tema del compromiso con la Iglesia”.

Director Iván Areas  
IEST Víctor Álvarez Huapaya. Ayacucho.

De otro lado, de acuerdo con las entrevistas realizadas, son pocas las instituciones que cuentan con un plan de trabajo para establecer convenios con empresas u entidades públicas, pese al seguimiento por parte del MINEDU y la DRE. Incluso se menciona que se recibieron modelos de convenio por parte de MINEDU, pero a pesar de estas iniciativas y exigencias que hacen las autoridades no se logró mayor efectividad al respecto, lo que pone en evidencia las limitaciones de gestión de los directores, jefes de UBE y coordinadores de los IEST. Al ser este un punto neurálgico para el logro de los propósitos institucionales se requiere de capacitaciones especializadas para las autoridades llamadas a gestionar los convenios IEST, para que cuenten con herramientas que los permita ejecutar sus funciones con eficiencia.

“Porque en los convenios, ahora, con el modelo que dio el Ministerio, en cada convenio especifica cuántos estudiantes pueden insertarse a la vez;

y durante el año cuántos va a requerir ese sector productivo. (...)

(el coordinador del área) tienen su plan de trabajo de las experiencias formativas; y la coordinación académica, hace su requerimiento. Por ejemplo, yo tengo veinticinco matriculados en el primer semestre, para el primer módulo, entonces tengo que yo, el MINEDU nos está exigiendo que ahora esos veinticinco, ¿a dónde van a hacer prácticas? Tenemos que conseguir convenios para esos veinticinco”.

Jefa de UBE Maricela Arones  
IEST Víctor Álvarez Huapaya. Ayacucho.

Respecto de los horarios y la remuneración que reciben los estudiantes por las EFSRT en las empresas o instituciones, los entrevistados mencionan que, al realizar convenios o acuerdos con las empresas o instituciones ajenas a los IEST, este tema se considera, pues muchas veces las empresas señalan que no pueden asumirlo y desisten de establecer los convenios. Es más, incluso, en algunos casos mencionan que los estudiantes practicantes han dañado máquinas y que los gastos los han asumido las empresas.

Por otro lado, es comprensible que los estudiantes cuestionen la falta de remuneración por las horas que permanecen y la inversión que para ellos implica trasladarse hasta estos centros. Muchos estudiantes, por lo tanto, quedan atrapados en el dilema de realizar los EFSRT sin recibir incentivo salarial alguno o retrasarse con el cumplimiento de esta condición para egresar y titularse. Esto resulta aún más complicado para aquellos que se formaron en plena pandemia, porque ante el encierro no han desarrollado las competencias esperadas en su perfil de egreso.

“(...) entonces para mí el alumno debe entender eso; o sea, él debe entender que él está yendo a aprender allá, o sea, que no tiene que ser remunerativo, “Pero, para mi pasaje”, “Oye, ya verá, si te desenvuelves bien, te va a dar tu propina, pero si no, no te va a dar nada”, porque si yo voy a poner a que le paguen al estudiante, ¡ninguna empresa va a querer! Pero eso tengo que concientizar a los estudiantes y eso nos faltó por este tema de la pandemia, prácticamente estos chicos que están saliendo son la promoción COVID, que realmente son más teoría y tienen muchas deficiencias en el tema de formación; y hay que ser realistas porque este sistema virtual y cuando son carreras netamente de índole práctico, pues no ayudó en este tema de la formación en los estudiantes”.

Director Iván Arenas  
IEST Víctor Álvarez Huapaya. Ayacucho.

Si bien la DRE exige a los IEST establecer convenios con empresas o instituciones para garantizar la formación de los estudiantes, la informalidad de las empresas o la escasez de estas impide por lo general cumplir con esa demanda. Más aún, las empresas al margen de su magnitud son reacias a suscribir convenios que les genera obligaciones de pago a los estudiantes. En tanto, la informalidad de otras empresas lleva a que los estudiantes desarrollen sus EFSRT en espacios poco favorables para su proceso formativo, como, por ejemplo, talleres de mecánica de la comunidad donde difícilmente logran recibir una adecuada retroalimentación respecto de su desenvolvimiento. Por lo contrario, podría decirse que se aprovechan de la necesidad del estudiante de contar con estas EFSRT para lograr titularse.

“...a nosotros también nos presionan para venir la DRE, cuando viene a hacer el monitoreo nos exigen básicamente tener convenios, o sea todo ahorita se maneja en base a convenios, qué medidas y qué te doy. El gran problema es ese, que aquí en Jaén no facilitan hacer convenios porque, como le repito, no hay empresas formalizadas, la mayoría son pequeños talleres que de repente por voluntad propia o por amistad te reciben un practicante, pero que no le pagan tampoco y que quizás esa empresa bajo un convenio está, la ley ahorita estipula que el practicante debe ganar.

Entonces, dicen para yo estar presionado, quiere su convenio y de repente después me van a fastidiar que pague, mejor ahí nomás. Entonces, esa es la dificultad que tengo, yo amigablemente a cuántos talleres me he ido, me dicen “si tú quieres traerme a tu practicante, tráemelo, si es uno o dos ahorita necesito, que haga sus horas, le firmo su constancia y se va, y si quiere continuar le sigo firmando su constancia, pero que firme convenio para prácticas no”.

Docente Jaén Walter Quispe Pinedo  
IEST 2 4 de Junio. Cajamarca.

“...hay que ser francos, a veces las empresas no te dan mucha importancia”.

Jefe UBE José Luis Razo  
IEST Gilda Ballivián. Lima.

Algunos docentes y jefes UBE todavía aluden a prácticas pre profesionales porque no terminan de familiarizarse con las EFSRT. Pero no se trata solo del cambio de término, sino que esto trae consigo otras connotaciones como se señala en los LAG.

“...a nivel de instituto hay esa situación. Las experiencias formativas en situaciones reales de trabajo todavía son consideradas estrechamente vinculadas a la práctica pre profesional que son una por módulo...”

“Mira, nosotros tenemos los planes 2010 que estamos con práctica preprofesional, a partir de este año (2022) estamos hablando de las experiencias formativas en situaciones reales de aprendizaje, que es lo mismo”.

Directora Virginia  
López IEST Nor Oriental San Martín.

Lo cierto es que según lo que se menciona en los LAG, respecto de las EFSRT, “estas buscan que el estudiante complemente las competencias específicas y para la empleabilidad vinculadas a los programas de estudios, así como la experiencia práctica”. Además, precisa que la institución educativa planifica y establece en sus documentos de gestión los aspectos generales para el desarrollo de estas.

De acuerdo con algunas entrevistas se podría inferir que este aspecto aún está poco desarrollado en las instituciones porque, como ya se señaló, no cuentan con un plan de acción para el desarrollo de estas EFSRT, sobre todo a nivel del establecimiento de convenios con empresas o entidades públicas, aunque algunos IEST han tenido más éxito que otros para establecer dichos convenios, como el de Pacarán, que alude a una veintena de ellos. Así también, no existe claridad sobre el desarrollo del seguimiento y la delegación de responsabilidades de los docentes o coordinadores quienes llevan esta función, sobre todo en los meses de verano cuando no hay personal en los IEST.

En el IEST Carlos Cueto Fernandini de Comas, el Jefe de UBE comenta que la especialidad de electrónica es la única que está formalmente reconocida y autorizada para desarrollar el tercer elemento de la estructura curricular, que son las experiencias formativas en situaciones reales de trabajo, que este es el tercer elemento, ya que los otros dos elementos son académicos y de seguridad. Y señala que por norma debe haber un profesor que hace ese seguimiento. Y que este docente en vez de estar en el IEST, en aula, se le da una carga académica de cuatro o seis horas para que salga a hacer el seguimiento, porque está dentro de su horario. Pero esto solo ocurre con la carrera de Electrónica, las demás carreras aún no han entrado en ese sistema, pero sin perjuicio de ello los docentes realizan el seguimiento que les corresponde.

El Jefe UBE del IEST Gilda Ballivián, hizo mención al tema de alimentación de los estudiantes que realiza EFSRT, y la necesidad de establecer convenios que permitan que puedan beneficiarse de esta. Si bien este es un aspecto que no estaba contemplado en el recojo de información, no parece un tema menor, porque asegurar la alimentación cuando se está realizando actividades intelectuales o esfuerzo físico es fundamental. De igual manera, en varios IEST se hizo mención a la necesidad de buscar la manera de cubrir los costos de pasaje y de seguro, dado que las empresas no tienen predisposición de hacerlo e incluso condicionan los convenios para evitar estas responsabilidades.

“...a mí me gustaría, como jefe de la unidad, por ejemplo, tener una ONG que nos apoye en una cuestión social de alimentación. Más que todo, desayunos, para los jóvenes [...] Claro, porque muchos de ellos, le digo, muchos de ellos, lógicamente, carecen de repente de temas económicos, ¿no? Entonces, hay que apoyarlos”.

Jefe UBE José Luis Razo  
IEST Gilda Ballivián. Lima.

## 2.9.2. Aspecto: Inserción laboral y emprendimiento

### Inserción laboral

La inserción laboral de los jóvenes en un tema que causa preocupación dentro de los distintos espacios de formación en educación superior, porque el fin último que se persigue es que estos sean ciudadanos que gocen de bienestar, que sean activos y que contribuyan al desarrollo social y económico de la sociedad. Un egresado que no logra insertarse laboralmente no solo tiene una afectación personal sino familiar, además, en algunos casos, puede convertirse en una carga para la sociedad y una pérdida de inversión para el Estado en el caso de instituciones públicas.

Un aspecto para considerar es la demanda ocupacional de las empresas. Por ejemplo, para el año 2021, según la Encuesta de Demanda Ocupacional – EDO, el primer puesto lo ocupan los peones agropecuarios, pesqueros y forestales (4816) y el segundo los vendedores mayoristas y minoristas (4111)”. Respecto a los profesionales a contratar por nivel educativo y experiencia, los técnicos con 15.1% superan a los universitarios con 12.3%. Es decir, los egresados de la educación superior tecnológica cuentan con muchas más probabilidades para insertarse en el mundo laboral.

Un elemento fundamental es sin duda la gestión. Al respecto, si bien los IEST cuentan con convenios y hacen un esfuerzo por desarrollarlos y mantenerlos, se evidencia que estos se logran por iniciativas personales de algunos docentes o directivos, más no como una estrategia institucionalizada que debiera tener un plan de acción más constante y activo. Por ejemplo, una iniciativa es el llamado “desayuno empresarial”, que es un espacio que sirve para que ciertas empresas de la comunidad puedan mantener vínculo laboral con los estudiantes y egresados de las instituciones.

“el término que utilizamos es un poquito curioso, le decimos desayuno empresarial, ¿en qué consiste este mecanismo? En convocar a los representantes de las entidades públicas y privadas que son los principales empleadores de estos jóvenes para recabar información sobre el perfil de egreso de cuál es la necesidad que reúna el egresado y de esa manera actualizarlo”.

Jefe UBE César Prialé  
IEST Alto Huallaga. San Martín.

Sobre este aspecto, desde la percepción de los estudiantes de acuerdo con la encuesta, cerca de un 40% manifiesta que su IEST organiza actividades que promueven la empleabilidad de sus estudiantes y egresados (Cuadros 77 y 78). Siendo las actividades más frecuentes las ferias laborales (52%) y los cursos de habilidades blandas, creación de hojas de vida, etc. (26%) (Cuadros 79 y 80). No obstante, cabe señalar, que estas actividades en la mayor parte de los casos son promovidas y organizadas por iniciativa de algunos docentes y no han formado parte de un plan de trabajo institucional, como se reconoce en los testimonios de jefes de UBE y directores.

**Cuadro 77.** Organización de actividades de parte de la IEST que promueven la empleabilidad de estudiantes y egresados según sexo

Actividades que promueven la empleabilidad de estudiantes y egresados		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	156	154	310
	% en columna	39.2 %	38.6 %	38.9 %
No	Número de estudiantes	62	71	133
	% en columna	15.6 %	17.8 %	16.7 %
No lo sé	Número de estudiantes	180	167	347
	% en columna	45.2 %	41.9 %	43.5 %
No responde	Número de estudiantes	0	7	7
	% en columna	0.0 %	1.8 %	0.9 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 78.** Organización de actividades de parte de la IEST que promueven la empleabilidad de estudiantes y egresados según ámbito

Actividades que promueven la empleabilidad de estudiantes y egresados		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	194	116	310
	% en columna	41.4 %	35.4 %	38.9 %
No	Número de estudiantes	67	66	133
	% en columna	14.3 %	20.1 %	16.7 %
No lo sé	Número de estudiantes	202	145	347
	% en columna	43.1 %	44.2 %	43.5 %
No responde	Número de estudiantes	6	1	7
	% en columna	1.3 %	0.3 %	0.9 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 79.** Tipo de actividades promovidas por la IEST que promueven la empleabilidad de estudiantes y egresados según sexo

Tipo de actividades que promueven la empleabilidad de estudiantes y egresados		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Ferias laborales	Número de estudiantes	85	79	164
	% en columna	54.5 %	49.1 %	51.7 %
Cursos (habilidades blandas, creación hoja de vida, etc.)	Número de estudiantes	36	46	82
	% en columna	23.1 %	28.6 %	25.9 %
Otro	Número de estudiantes	24	16	40
	% en columna	15.4 %	9.9 %	12.6 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	11	20	31
	% en columna	7.1 %	12.4 %	9.8 %
Total	Número de estudiantes	156	161	317
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 80.** Tipo de actividades promovidas por la IEST que promueven la empleabilidad de estudiantes y egresados según ámbito

Tipo de actividades que promueven la empleabilidad de estudiantes y egresados		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Ferias laborales	Número de estudiantes	99	65	164
	% en columna	49.5 %	55.6 %	51.7 %
Cursos (habilidades blandas, creación hoja de vida, etc.)	Número de estudiantes	57	25	82
	% en columna	28.5 %	21.4 %	25.9 %
Otro	Número de estudiantes	22	18	40
	% en columna	11.0 %	15.4 %	12.6 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	22	9	31
	% en columna	11.0 %	7.7 %	9.8 %
Total	Número de estudiantes	200	117	317
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

## Bolsa de trabajo

Gracias a la firma de estos convenios y relaciones amicales, varios institutos han logrado proporcionar a los estudiantes y egresados una bolsa de trabajo, para el logro de la inserción laboral. Estas se ponen en conocimiento de los estudiantes a través de las redes sociales o en la página web de la institución. Sin embargo, los docentes señalan que se requiere más difusión y personas que puedan atender las dudas de los estudiantes, pues hay consultas que se quedan sin atención al no contar con personal para tal labor o algún mecanismo automatizado de respuesta que direcciona al estudiante con el área o persona que pueda atenderlo.

“... la bolsa de trabajo se organizó a través de una plataforma, una de las plataformas virtuales del instituto, ahí se anexó un espacio para que funcione esta bolsa de trabajo, ¿cómo es el mecanismo? Se contacta a los potenciales ofertantes que son las entidades que requieren los servicios profesionales de cualquiera de las cuatro

especialidades y se les invita a inscribirse para que formen parte de ese grupo y ellos puedan publicar en esta red las ofertas que tengan, los perfiles que buscan en los estudiantes; de tal manera que los estudiantes que desean o los egresados ingresan y ven la oferta”.

Jefe UBE César Prialé  
IEST Alto Huallaga. San Martín.

Al respecto, cerca de una tercera parte de los estudiantes encuestados dice que su IEST cuenta con una Bolsa de Trabajo. Tampoco aquí hay diferencias importantes según sexo o ámbito de los encuestados (Cuadros 81 y 82). En tanto un tercio de los encuestados dice que los IEST no cuentan con bolsa de trabajo, mientras que el tercio restante dice que ignora si el instituto cuenta o no con esta bolsa. Estas respuestas corroboran los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores, que en su mayoría señalaron que sus IEST no ha desarrollado bolsas de trabajo o que recién se van a implementar.

**Cuadro 81.** Bolsa de trabajo en la IEST según sexo

Bolsa de Trabajo en IEST		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	138	151	289
	% en columna	34.7 %	37.8 %	36.3 %
No	Número de estudiantes	124	134	258
	% en columna	31.2 %	33.6 %	32.4 %
No lo sé	Número de estudiantes	127	109	236
	% en columna	31.9 %	27.3 %	29.6 %
No responde	Número de estudiantes	9	5	14
	% en columna	2.3 %	1.3 %	1.8 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 82.** Bolsa de trabajo en la IEST según ámbito

Bolsa de Trabajo en IEST		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	178	111	289
	% en columna	38.0 %	33.8 %	36.3 %
No	Número de estudiantes	151	107	258
	% en columna	32.2 %	32.6 %	32.4 %
No lo sé	Número de estudiantes	133	103	236
	% en columna	28.4 %	31.4 %	29.6 %
No responde	Número de estudiantes	7	7	14
	% en columna	1.5 %	2.1 %	1.8 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Desde otros ámbitos, una de las cuestiones que se identificó es que la institución no lleva un registro de quienes son los estudiantes que acceden a los puestos de trabajo o de si son tomados por estudiantes de otras instituciones. Esto es una problemática que corresponde al seguimiento de estudiantes que ya están laborando.

En cuanto al uso de las redes sociales en algunos IEST, por encargo de la dirección, se creó la página web del IEST, como plataforma para informar sobre las oportunidades laborales, las bolsas de trabajo. Si bien, se saltan los aspectos más burocráticos para poder lograr que los estudiantes accedan a la bolsa de trabajo, en el afán de priorizar en muchos casos la rapidez para compartir la información, esto no debería llevar a descuidar la evaluación de la oferta de trabajo, pues ésta debe cumplir con las condiciones laborales dentro de los marcos normativos legales, que protejan al estudiante o egresado de situaciones que le puedan resultar perjudiciales a nivel personal o profesional. Esto suele ocurrir porque no existe una organización institucional que garantice la calidad del empleo de los estudiantes.

“... tratamos de que la bolsa [de trabajo] se cubra rápido, no esperemos que todavía pase por mesa de partes, lo publican, hasta ahí ya nos ganó otro Instituto, ahora con el WhatsApp, con el Internet, con el Facebook y con las redes sociales llegamos más rápido a que esa bolsa se cubra”.

Docente Kayomi Meza  
 IEST Manuel Seoane. Lima.



Otro aspecto que requiere tomarse en cuenta, respecto de los estudiantes y egresados al momento de insertarse laboralmente, es el reconocimiento a su labor durante el tiempo que estuvieron haciendo sus prácticas. Esto, como se reconoce en los testimonios, depende del desenvolvimiento del estudiante, pero también de la formación que recibió, de las competencias que adquirió y de la capacidad de los IEST para que sus estudiantes alcancen el perfil de egreso de acuerdo a las demandas del mercado laboral. No obstante, una de las dificultades que los entrevistados resaltan para alcanzar este objetivo, es la calidad de los equipos, las maquinarias y la infraestructura de los IEST.

“...tenemos maquinarias que ya están en desuso, necesitamos potenciar, darles todas esas facilidades para nuestro estudiante, para que se pueda insertar, manejo de tractores, porque si nuestros estudiantes tienen toda esta tecnología en el instituto, yo presumo que nuestros estudiantes van a salir muy buenos y van a estar insertados en ese mercado; algunos, por ejemplo, en mecánica agrícola utilizan operadores de maquinaria pesada; el medio solicita, las empresas como proyecto Huallaga necesitan operadores de maquinaria pesada, nos solicitan a nosotros, pero nosotros no tenemos esas maquinarias, ¿cómo le podemos dar?”.

Directora Virginia López  
IEST Nor Oriental San Martín.

Del mismo modo, los entrevistados, aluden a la necesidad de establecer estrategias que les permita a los estudiantes que se formaron durante los 2 años de encierro de la pandemia, desarrollar las competencias que la situación de emergencia les impidió concretar. Una estrategia que no solo le compete a los IEST sino al sistema en su conjunto.

“...qué me dice un profesor, profesor cómo pone trabajo, pero si los chicos no han tenido práctica, no han tenido. Ese punto también... el Ministerio trata de dar salida a que los profesores hagan sus cursos y se les paga por esos cursos aparte horas los sábados, los domingos para recuperar esas horas porque no quiero que los chicos que están por salir ahora se lamenten de que no han tenido las prácticas ¿no? Y ahora dónde van a recuperar, ¿en las empresas? ¿Las empresas van a gastar sus energías, sus insumos para ti?”.

Jefe UBE JA Lugo  
Manuel Seoane. Lima.

## Emprendimiento

El emprendimiento es y ha sido una constante en nuestra cultura, se emprende de diversas formas para superar problemas de índole económico. A raíz de la COVID-19, se podría decir que los emprendimientos han florecido. Este escenario no es ajeno al ámbito educativo. Actualmente, se configuró en las universidades una tendencia que favorece el desarrollo de competencias para la autogeneración de empleo de los estudiantes a través de la creación de empresas o negocios. Incluso, desde la educación básica este aspecto viene siendo impulsado, por ejemplo, mediante el Modelo de Secundaria con Formación Técnica (MSFT), pues se promueve en los estudiantes capacidades de autogeneración de empleo a través del emprendimiento en aspectos de innovación tecnológica. En ese sentido, y dado que los estudiantes de la educación básica pueden transitar a la educación superior tecnológica, se esperaría que esta pueda continuar.

Siendo conscientes de la complejidad e implicancias de la educación, el hecho de pensar en una educación emprendedora que brinde a los estudiantes las herramientas para poder desenvolverse, si bien no resulta una tarea fácil, es necesario echarla andar. Al respecto, existe un clima receptivo en los IEST de acuerdo a los testimonios recogidos de docente, jefes de UBE y directores; no obstante, la maduración de esto va a implicar varias reformas, tanto en los perfiles del cuerpo docente, la infraestructura y los equipos. Una de las cosas que caracteriza el emprendimiento es “*poder convertir las ideas en acción*” (Sánchez et al, 2017) y para ello debe existir una motivación y esto es algo que en las IEST se incentivó nada o muy poco debido a que no se cuenta con un área que lo desarrolle. Si bien los estudiantes revisan en una de sus unidades didácticas asuntos sobre creación de empresas (dependiendo del programa que siguen) y también desarrollan proyectos de investigación donde crean sus pequeños emprendimientos, se esperaría que los egresados de una IEST puedan crear emprendimientos relacionados a su desarrollo profesional, más aún en innovación tecnológica, debido al proceso formativo en el que se encuentran.

De acuerdo con la encuesta a los estudiantes, alrededor del 50% considera que los IEST promocionan actividades de emprendimiento, sin registrar diferencias significativas según sexo, pero si por ámbito, pues a nivel rural esta consideración es mayor (54,9%), frente al urbano (44.6%) (Cuadro 83).

**Cuadro 83.** Promoción de actividades de emprendimiento de parte de la IEST según sexo

Actividades de emprendimiento		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	194	195	389
	% en columna	48.7 %	48.9 %	48.8 %
No	Número de estudiantes	53	71	124
	% en columna	13.3 %	17.8 %	15.6 %
No lo sé	Número de estudiantes	141	125	266
	% en columna	35.4 %	31.3 %	33.4 %
No responde	Número de estudiantes	10	8	18
	% en columna	2.5 %	2.0 %	2.3 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 84.** Promoción de actividades de emprendimiento de parte de la IEST según ámbito

Actividades de emprendimiento		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	209	180	389
	% en columna	44.6 %	54.9 %	48.8 %
No	Número de estudiantes	71	53	124
	% en columna	15.1 %	16.2 %	15.6 %
No lo sé	Número de estudiantes	178	88	266
	% en columna	38.0 %	26.8 %	33.4 %
No responde	Número de estudiantes	11	7	18
	% en columna	2.3 %	2.1 %	2.3 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Los entrevistados manifiestan que muchos de los emprendimientos de los estudiantes se relacionan con sus carreras, pero quizá no en la forma que se esperaba, en tanto no ponen en práctica todos los conocimientos que han adquirido. Por ejemplo, mencionan que han tenido emprendimientos de crianza y venta de cuyes, y si bien han tenido algunos casos de innovación tecnológica, no cuentan con las maquinarias necesarias para poder producir en mayor escala. Mientras que en IEST Nor Oriental, en un proyecto de investigación en el curso de electrotecnia se desarrollaron brazos robotizados a base de material de reciclado, lamentablemente este trabajo no pudo ser desarrollado con mayor a profundidad, ni llegar a la creación de un prototipo debido a la falta de recursos económicos.

Se puede inferir que la intención de los estudiantes de emprender y de generarse puestos de trabajo existe, pero que se requiere de un clima más favorable para hacer realidad estas iniciativas, que incluye el respaldo de los propios IEST. Esta ausencia de un mayor respaldo institucional, también se corrobora en la encuesta de estudiantes. En ella, en promedio 45% de los estudiantes indica que los IEST solo a veces promueven actividades de emprendimiento. Esta percepción es mayor en mujeres (48%) que en varones (41.7%); y mayor en el ámbito rural (49.7%) que el urbano (40.7%) (Cuadros 85 y 86).

**Cuadro 85.** Frecuencia con la que se promueven actividades de emprendimiento de parte de la IEST según sexo

Frecuencias de actividades de emprendimiento		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Siempre	Número de estudiantes	28	40	68
	% en columna	13.7 %	19.6 %	16.7 %
Generalmente	Número de estudiantes	62	64	126
	% en columna	30.4 %	31.4 %	30.9 %
A veces	Número de estudiantes	98	85	183
	% en columna	48.0 %	41.7 %	44.9 %
Nunca	Número de estudiantes	2	2	4
	% en columna	1.0 %	1.0 %	1.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	14	13	27
	% en columna	6.9 %	6.4 %	6.6 %
Total	Número de estudiantes	204	204	408
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 86.** Frecuencia con la que se promueven actividades de emprendimiento de parte de la IEST según ámbito

Frecuencias de actividades de emprendimiento		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Siempre	Número de estudiantes	32	36	68
	% en columna	14.5 %	19.3 %	16.7 %
Generalmente	Número de estudiantes	80	46	126
	% en columna	36.2 %	24.6 %	30.9 %
A veces	Número de estudiantes	90	93	183
	% en columna	40.7 %	49.7 %	44.9 %
Nunca	Número de estudiantes	3	1	4
	% en columna	1.4 %	0.5 %	1.0 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	16	11	27
	% en columna	7.2 %	5.9 %	6.6 %
Total	Número de estudiantes	221	187	408
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %



Cabe mencionar que en el marco de “La Política Nacional de Competitividad” (2018) y del “Plan Nacional de Competitividad y Productividad”, es posible el desarrollo de convenios con instituciones y/o empresas que generen fortalecimiento empresarial a nivel regional, aquí una posibilidad son los clústeres<sup>1</sup> empresariales (y los clústeres universitarios), mencionados dentro de la medida de política 6.5 Estrategia articulada para la formalización y desarrollo empresarial. Las posibilidades de poder articular y generar mayores oportunidades de desarrollo e inserción laboral de los estudiantes de los IEST son varias, al aparecer la situación si bien parte de un tema de fondo que tiene que ver con aspectos más básicos de infraestructura y maquinaria y actualización del cuerpo docente, hay recursos que se pueden gestionar y generar para compensar ciertos déficits que se encuentran en los IEST. Aquí la gestión que realizan los gobiernos regionales, las direcciones regionales y los propios IEST juega un rol fundamental en el logro del desarrollo de los estudiantes y, por lo tanto, de su comunidad.

Se percibe también en los docentes y los jefes des UBE, cierta confusión de emprendimiento con la presentación de servicios de forma independiente de los estudiantes. En ese sentido, queda claro que los institutos requieren fortalecer sus conocimientos sobre el “Emprendedurismo”, así como de las formas de gestionarlo para que los estudiantes desarrollen las competencias que esto exige.

“...en cuanto a emprendimiento, créame que la mayoría de los alumnos sale con esa idea, de hacer su negocio que de alguna manera ellos puedan afrontar su vida profesional como tal, creando su propio negocio y algunos que tienen pues, que trabajan en entidades y van haciendo sus negocios en horarios fuera de su trabajo, que prestan sus servicios”.

Jefa UBE Keith Vásquez  
IEST Nor Oriental San Martín.

### 2.9.3. Aspecto: Seguimiento de egresados

El seguimiento de egresados es un factor relevante que considerar tanto para conocer la opinión del egresado, respecto a si la formación recibida le dio satisfacción, si considera que logró el perfil de egreso, si le es útil lo aprendido para su trabajo, etc.; del empleador, si considera que el egresado exhibe las competencias requeridas, si se encuentra satisfecho con su desenvolvimiento, etc.; y de los IEST respecto de los factores que interviene en el proceso formativos, como son la calidad docente, infraestructura y equipamiento, etc.

Del mismo modo, de acuerdo con los testimonios de los entrevistados, la experiencia de los estudiantes se enriquece en la interacción con los egresados, por lo tanto, esta es muy valorada; porque, además, algunos de ellos emplean a los estudiantes. A esto se debe que, en algunos IEST, se desarrolla la práctica de presentar las experiencias exitosas de sus egresados.

Ese egresado viene y cuenta su experiencia. Igual sucede en mecánica de producción. Hay jóvenes que sí, interactúan en ese sentido. Pero se aprovecha, casi por lo general, en el aniversario del departamento. Aunque no hace mucho, hubo un encuentro tecnológico donde vinieron egresados también y expusieron pues, sus bondades después de haber estudiado en el Carlos Cueto Fernandini. Sí hay algunos casos. Lo que de repente nos está faltando es sistematizar, organizar la información y brindarles pues en un folleto, algo así.

Entrevista a Jefe UBE  
IEST Carlos Cueto Fernandini. Lima.

<sup>1</sup> Los clústeres son conglomerados de empresas o instituciones que se ubican en un espacio determinado y tienen un mismo rubro de negocio. Entre las instituciones relacionadas con los clústeres tenemos a los centros de investigación, universidades, entre otros. Recuperado de: <https://www.idepa.es/innovacion/clusters/que-es-un-cluster>

A lo largo de las entrevistas y encuestas se evidenciaron dificultades en este proceso de seguimiento, en unos casos no se llevó a cabo y otros están en proceso de iniciarlos, a raíz de la reciente implementación de las UBE. Para el caso de las encuestas, las dos terceras partes de los estudiantes señalaron que no mantienen contacto con los egresados (Cuadros 87 y 88). Asimismo, cerca de un 70% de estos mismos estudiantes menciona que no sabe si su IEST desarrolla alguna estrategia de vinculación con sus egresados (Cuadros 89 y 90). Por último, alrededor de dos de cada cinco no sabe si su IEST informa sobre el rubro, empresas y entidades públicas donde trabajan sus egresados; y uno de cada cinco simplemente dice que no lo hace (Cuadros 91 y 92). A ello se suma el que

uno de cada tres responde, por el contrario, que su IEST sí informa sobre el rubro, empresas y entidades públicas donde trabajan sus egresados (Cuadros 93 y 94). Las respuestas de los estudiantes, está completamente corroborado por los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores, quienes admiten en la mayor parte de los casos que el seguimiento a los egresados en una de las acciones que apenas se está implementando, y por lo tanto en casi todos los IEST no se tiene información precisa ni sistematizada sobre la situación de estos. Pero, al mismo tiempo, en la mayoría de IEST muchos de los docentes mantienen contacto con algunos de los egresados, y es a través de ellos que un sector de estudiantes se informa al respecto.

**Cuadro 87.** Contacto entre estudiantes y egresados según sexo

Contacto entre estudiantes y egresados		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Si	Número de estudiantes	120	130	250
	% en columna	30.2 %	32.6 %	31.4 %
No	Número de estudiantes	262	257	519
	% en columna	65.8 %	64.4 %	65.1 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	16	12	28
	% en columna	4.0 %	3.0 %	3.5 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %



Cuadro 88. Contacto entre estudiantes y egresados según sexo

Contacto entre estudiantes y egresados		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	130	120	250
	% en columna	27.7 %	36.6 %	31.4 %
No	Número de estudiantes	322	197	519
	% en columna	68.7 %	60.1 %	65.1 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	17	11	28
	% en columna	3.6 %	3.4 %	3.5 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 89. IEST y estrategias de vinculación con sus egresados según sexo

Estrategias de vinculación entre IEST y egresados		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	72	74	146
	% en columna	18.1 %	18.5 %	18.3 %
No	Número de estudiantes	40	50	90
	% en columna	10.1 %	12.5 %	11.3 %
No lo sé	Número de estudiantes	276	267	543
	% en columna	69.3 %	66.9 %	68.1 %
No responde	Número de estudiantes	10	8	18
	% en columna	2.5 %	2.0 %	2.3 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 90. IEST y estrategias de vinculación con sus egresados según ámbito

Estrategias de vinculación entre IEST y egresados		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Sí	Número de estudiantes	83	63	146
	% en columna	17.7 %	19.2 %	18.3 %
No	Número de estudiantes	52	38	90
	% en columna	11.1 %	11.6 %	11.3 %
No lo sé	Número de estudiantes	323	220	543
	% en columna	68.9 %	67.1 %	68.1 %
No responde	Número de estudiantes	11	7	18
	% en columna	2.3 %	2.1 %	2.3 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Cuadro 91. Información de parte de la IEST sobre rubro, empresas y entidades públicas donde trabajan sus egresados según sexo

Información sobre egresados		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Sí	Número de estudiantes	130	143	273
	% en columna	32.7 %	35.8 %	34.3 %
No	Número de estudiantes	97	85	182
	% en columna	24.4 %	21.3 %	22.8 %
No lo sé	Número de estudiantes	161	160	321
	% en columna	40.5 %	40.1 %	40.3 %
No responde	Número de estudiantes	10	11	21
	% en columna	2.5 %	2.8 %	2.6 %
Total	Número de estudiantes	398	399	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 92.** Información de parte de la IEST sobre rubro, empresas y entidades públicas donde trabajan sus egresados según ámbito

Información sobre egresados		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Si	Número de estudiantes	173	100	273
	% en columna	36.9 %	30.5 %	34.3 %
No	Número de estudiantes	98	84	182
	% en columna	20.9 %	25.6 %	22.8 %
No lo sé	Número de estudiantes	186	135	321
	% en columna	39.7 %	41.2 %	40.3 %
No responde	Número de estudiantes	12	9	21
	% en columna	2.6 %	2.7 %	2.6 %
Total	Número de estudiantes	469	328	797
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 93.** Frecuencia con la que la IEST informa sobre rubro, empresas y entidades públicas donde trabajan sus egresados según sexo

Frecuencia con que se informa sobre egresados		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Siempre	Número de estudiantes	21	33	54
	% en columna	16.4 %	23.1 %	19.9 %
Generalmente	Número de estudiantes	51	49	100
	% en columna	39.8 %	34.3 %	36.9 %
A veces	Número de estudiantes	56	59	115
	% en columna	43.8 %	41.3 %	42.4 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	0	2	2
	% en columna	0.0 %	1.4 %	0.7 %
Total	Número de estudiantes	128	143	271
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Cuadro 94.** Frecuencia con la que la IEST informa sobre rubro, empresas y entidades públicas donde trabajan sus egresados según sexo

Frecuencia con que se informa sobre egresados		Ámbito de la IEST		
		Urbano	Rural	Total
Siempre	Número de estudiantes	28	26	54
	% en columna	16.3 %	26.3 %	19.9 %
Generalmente	Número de estudiantes	68	32	100
	% en columna	39.5 %	32.3 %	36.9 %
A veces	Número de estudiantes	74	41	115
	% en columna	43.0 %	41.4 %	42.4 %
No sabe / No responde	Número de estudiantes	2	0	2
	% en columna	1.2 %	0.0 %	0.7 %
Total	Número de estudiantes	172	99	271
	% en columna	100.0 %	100.0 %	100.0 %

La mayoría de IEST no cuentan con un sistema o plataforma que permita el seguimiento de egresados. Existen sí algunas iniciativas particulares de los docentes y directivos de contar con una base de datos de los estudiantes que egresan, pero la forma en que la vienen elaborando es aún incipiente. Esta se basa en conseguir datos de contacto de los egresados a través de conocidos o redes sociales, en otros casos, con más suerte, la data es proveída por la secretaría académica y se viene actualizando conforme al seguimiento que desarrollan los responsables (docentes o coordinadores).

Algunos entrevistados reconocen que el MINEDU viene implementando el sistema CONECTA, que es un sistema de seguimiento de egresados, pero la mayor parte de los jefes de UBE entrevistados no lo mencionaron, pese a que es un sistema de alcance nacional.

En algunos casos como el IEST Gilda Ballivián, se menciona que el sistema CONECTA es aún confuso, que han tenido bastantes dificultades para que los egresados respondan las encuestas. Otra opinión respecto del sistema CONECTA la brinda el Director de la IEST Pacarán, que señala que la encuesta es muy extensa, razón por la cual sospecha que los estudiantes no la completan. Sin embargo, ellos desarrollan el seguimiento a través de WhatsApp y correo.

Es preciso señalar que los docentes y autoridades reconocen la importancia de contar con información de los egresados para el mejoramiento de los perfiles, puesto que la experiencia de estos les permite conocer mejor cuáles son las competencias que responden a las necesidades de los puestos de trabajo y

las competencias que se requieren fortalecer o adicionar en los planes de estudios.

“(Sobre la importancia de la relación con los egresados) Con el instituto porque nos permite proveer información para evaluar sobre todo la pertinencia de las carreras, eso es fundamental. De tal manera que se puedan estar ejecutando ajustes a los perfiles de egreso con una cierta frecuencia”.

Jefe UBE César Prialé  
IEST Alto Huallaga. San Martín.

De otro lado, es importante establecer quiénes son considerados egresados, para esto es primordial que la institución cuente con una base de datos actualizada con información que deben otorgar los docentes. Los estudiantes que han egresado de la institución, según los LAG (2022) son aquellos estudiantes que han concluido satisfactoriamente todas las unidades didácticas y EFSRT vinculadas a un programa de estudios.



## 3. Conclusiones

---

### 3.1. Funcionamiento de la UBE

- El funcionamiento de las UBE se determinó por el corto periodo de su implementación. Este es un proceso en curso que, además, fue afectado por la pandemia y luego por las dificultades del tránsito de las actividades virtuales a las presenciales. Esto, entre otras cosas, dificultó las acciones de coordinación entre las distintas instancias de los IEST, impidiendo así que las UBE consoliden su organización y funcionamiento.
- Los avances de este proceso se evidenciaron, sobre todo, en el plano de la formalidad que se aprecia en algunos de los instrumentos de gestión de los IEST. Esto, desde luego debe valorarse positivamente, pero sin dejar de tomar en cuenta que lo expresado en los documentos no tiene todavía un correlato en el terreno práctico que, por el contrario, se muestra como un escenario desalentador.
- Una evidente limitación de este proceso en la mayor parte de los IEST es la ausencia de personal que acompañe al jefe de UBE. Esto convirtió a su implementación, en una actividad solitaria y sumamente lenta.
- Del mismo modo, debido a la magnitud de las funciones de las UBE, los diversos actores de los IEST consideran como una condición necesaria para su adecuado desempeño, la designación de personal clave que gestione y atienda los diversos servicios que esta contempla.

- La precariedad y la falta de infraestructura para los servicios de las UBE son otros elementos problemáticos para su implementación y funcionamiento. Las jefaturas de las UBE no cuentan con espacios propios desde donde organizar sus actividades, y muchos de los IEST no tienen espacios para servicios básicos como los tópicos. A eso se suma, el deterioro de los ambientes de los institutos y en particular el desgaste de sus talleres, equipos y maquinarias, un hecho que desalienta a estudiantes y docentes; y cuya mejora se convirtió en una demanda permanente que al no satisfacerse afecta la percepción sobre el desempeño de los directores de los institutos y que, de mantenerse así, también afectará la percepción del desempeño de los jefes de UBE por las responsabilidades que recaen sobre el cargo.
- La designación de los jefes de UBE cumplió con las formalidades que la normativa indica, pero en varios IEST no contempló la idoneidad, la capacidad ni el compromiso de estos para con el cargo que desempeñan. En todos los casos fueron docentes de los propios IEST con cierta experiencia en gestión.
- El tiempo de designación del cargo es corto, pues se restringe a un año. Esto se percibió como una clara dificultad para sostener el proceso de implementación de las UBE. Esta alta rotación no permite que se desplieguen iniciativas que luego se consoliden en el tiempo. Lo mismo ocurre con los directores de los institutos.
- Esta etapa de inicio de funcionamiento de las UBE trajo consigo cierta superposición de funciones con la Unidad Académica, en particular en las labores que atañen a las acciones de empleabilidad como la organización de las EFSRT. En este caso, los coordinadores de programa todavía siguen reportando a los jefes de las unidades académicas, mientras que los jefes de UBE no reclamaron un mayor protagonismo en las coordinaciones.
- El compromiso de los docentes aparece como un aspecto problemático en el marco de las funciones que le competen a las UBE, debido a que su dedicación a las actividades de tutoría es cuestionada, tanto por evadirlas, como por convertirlas en actividades meramente burocráticas.
- Aun así, los docentes son reconocidos como actores claves en gran parte de las acciones que determinan el desempeño de los IEST. Su protagonismo no se restringe al ámbito académico, cumplen también en muchos casos tareas de gestión tanto en el ámbito académico como en el administrativo y, además, cumplen un rol central en las acciones de acompañamiento a los estudiantes por más que su compromiso sea cuestionado. Del mismo modo, se valora mucho su intervención al momento de buscar lugares para que los estudiantes puedan desarrollar sus EFSRT.
- Esta figura que envuelve a los docentes desalentó una discusión sobre si resulta pertinente que cumplan más de una función al mismo tiempo en la marcha de los IEST. Por ejemplo, si bien se reconoce y valora la importancia de su cercanía y cotidiana interacción con los estudiantes, como un factor que debería favorecer las acciones de acompañamiento, al mismo tiempo se cuestiona en muchos casos su compromiso, así como su carencia de competencias para cumplir con esta tarea.
- Esta ambigüedad sobre la importancia de la figura docente en la marcha de los IEST se refleja también en los resultados de la encuesta a los estudiantes. Estos muestran que si bien la mayor parte de los estudiantes perciben de manera positiva el trato que reciben de los docentes en la cotidianidad de los institutos; no obstante, al mismo tiempo, las dos terceras partes de estudiantes califica como moderado el nivel de confianza en sus docentes, mientras que un 15% de ellos, indistintamente del sexo, tiene muy poca confianza en sus docentes, un porcentaje que se incrementa a 20% entre los estudiantes del ámbito rural.
- En la misma encuesta se verifica que si bien alrededor de las dos terceras partes de los estudiantes encuestados menciona tener confianza en alguno de sus docentes para contarle las dificultades académicas, esta confianza se reduce a 50% entre las estudiantes mujeres. Y, por otro lado, solo un 20% de estudiantes mujeres cree que los docentes los ayudaron en gran medida a solucionar sus problemas académicos, porcentaje que se eleva a 25% entre los varones; mientras que el 40% señala la contribución de los docentes fue moderada.
- La confianza en los docentes se reduce a menos de la tercera parte cuando se trata de acudir a ellos para tratar problemas de índole personal, sin que haya diferencias significativas según sexo o ámbito. De igual manera, solo una tercera parte cree que esto contribuyó de alguna forma a la solución de sus problemas personales.
- Del mismo modo, la tercera parte de los estudiantes encuestados dijo que confiaba poco en las autoridades del IEST, sin encontrarse diferencias significativas según sexo o ámbito. En tanto que, alrededor del 50% de los encuestados, dijo que las autoridades tienen poco conocimiento sobre los problemas de los estudiantes.
- Mientras que alrededor de una tercera parte respondió que las autoridades se preocupan muy poco sobre su situación. Resultados que develan la poca interacción entre estudiantes y autoridades, un distanciamiento que no contribuye a la gestión de los IEST y que por lo tanto requiere ser modificado.
- Si bien los resultados de las encuestas no muestran grandes diferencias entre las percepciones de estudiantes varones respecto a estudiantes mujeres, estas últimas tienen niveles de desconfianza a docentes y autoridades un poco más elevados que sus pares varones; y, del mismo modo la percepción de las estudiantes mujeres sobre la

contribución de los docentes a la solución de sus problemas académicos o personales, es más baja que la de sus pares varones. Resultados que denotan hasta cierto punto una interacción desigual entre los docentes y los estudiantes según el sexo de estos, y la persistencia de una tenue cultura machista.

- La deserción y el abandono se normalizaron, pues no son concebidos como problemas que urgen ser afrontados desde la iniciativa de la comunidad de los IEST. Una postura que responde, entre otras razones, a la carencia de recursos de toda índole en los IRST que contribuyan a atender de manera integral a los estudiantes con dificultades.
- Si bien el proceso de implementación toma tiempo, las dificultades que envuelven el caso de las UBE determinaron su precario reconocimiento entre los docentes, y esto afecta a su vez el ritmo de dicha implementación.

## 3.2. Estrategias de bienestar

- El vínculo de los estudiantes con los IEST se inicia en la etapa de postulación. No obstante, no se constata un esfuerzo consistente de los IEST para brindar información pertinente sobre su oferta de programas a los postulantes, para que estos tomen decisiones sobre esa base y no corran el riesgo de quebrar sus expectativas. Cuando las expectativas se ven defraudadas las probabilidades de abandonar los estudios se incrementan.
- Pese al limitado esfuerzo de los IEST para generar información sobre su oferta académica, cuatro de cada cinco estudiantes encuestados sí recibieron información sobre los programas antes del inicio de sus estudios. Al respecto, las plataformas de internet demostraron ser instrumentos útiles, pero insuficientes.
- Alrededor de un 30% de estudiantes que accedió a esta información, considera que ella fue el factor más importante al momento de elegir programa, y alrededor de un 50% la considera como una de las cosas que tuvo en cuenta en la misma elección. Estos resultados indican que los encuestados valoraron positivamente esta información al momento de tomar la decisión de elegir tanto el instituto como el programa.
- Si bien los IEST acumulan una importante cantidad de información sobre sus estudiantes, esta es poco aprovechada para establecer mejoras en las acciones de bienestar. De igual manera, no se intentó establecer diagnósticos de entrada sobre sus conocimientos y habilidades, así como sobre su condición socioeconómica, que ayuda a saber en qué estado se encuentran al momento de iniciar sus estudios. Al respecto, por ejemplo, se desaprovecha la información que ofrecen los resultados de las pruebas de admisión, como un primer indicador para evaluar los conocimientos y habilidades de los estudiantes.
- En la encuesta a estudiantes, la mayor parte de estos respondió que sí fueron objeto de evaluaciones de entrada, tanto de conocimientos como de condiciones sociales; sin embargo, esto se debe a que, los estudiantes, al parecer, asumen que la prueba de admisión es una evaluación de entrada; así como la información sobre sus condiciones sociales que probablemente fue recabada en algún momento de las labores de tutoría. Sin embargo, esta última no forma parte de una actividad planificada de la institución y la información recabada no se sistematizó para tomar decisiones institucionales.
- La tutoría, tanto en su práctica como en sus concepciones, está marcada por la diversidad que es un reflejo de la superposición de distintos modelos, que conviven incluso en un mismo espacio institucional. La consejería se inserta en esa problemática y es objeto de confusiones. Todo esto denota la ausencia de iniciativas al interior de los institutos, para normalizar la práctica de estas estrategias de acompañamiento, estableciendo en ese proceso los beneficios que deben acarrear a los estudiantes.
- En general, se establecieron ciertos consensos informales entre los docentes que, en parte, involucra a los coordinadores de programa, para evadir, hasta cierto punto, la carga que supone las tutorías. Aunque en el terreno del discurso los docentes reconocen la necesidad de esta, en la práctica no establecen iniciativas concretas que conviertan la tutoría en una experiencia significativa para los estudiantes.
- Los jefes de UBE están al tanto de la situación, pero en este momento del proceso de implementación de su unidad, no tienen los recursos necesarios para involucrarse en iniciativas que mejoren la organización y la práctica de las tutorías. Cuando eso suceda deberán, probablemente, enfrentar ciertas resistencias de quienes administran una forma de gestionar y ejecutar las tutorías muy arraigada y conveniente para los docentes.
- Estas prácticas evasivas de las labores de tutoría están enmarcadas en un contexto que obliga a los docentes a cumplir, en muchos casos, con más de un compromiso laboral; por lo tanto, su presencia en los institutos se ajusta al mínimo posible.
- Esta situación se ve favorecida y, hasta cierto punto, legitimada por la ausencia de iniciativas de capacitación docente en las prácticas de tutoría. En general, ni los directores ni los jefes de unidad académica ni los coordinadores de programa y ni los jefes de UBE, implementaron capacitaciones recientes en la mayor parte de los institutos. Lo que finalmente llevó a una situación de inmovilismo en este terreno.

- Al respecto, de acuerdo con la encuesta, la mitad de los estudiantes entrevistados no sabe si su IEST brinda apoyo académico a estudiantes rezagados o con algún tipo de dificultad de aprendizaje, un resultado que no registra diferencias significativas según sexo o ámbito de los estudiantes; y que corrobora la ausencia de estrategias para diagnosticar los problemas de aprendizaje de los estudiantes, como el tenue compromiso de los docentes con las labores de tutoría.
- Sin embargo, de la misma encuesta, alrededor de 4 de cada 5 estudiantes encuestados consideran que sí recibieron apoyo en su formación académica; pero estos apoyos probablemente se circunscriben a asuntos puntuales, que los docentes ayudan a resolver la mayor parte de las veces.
- Según la encuesta, la tercera parte de los estudiantes dice haber participado en un proceso de tutoría académica. Esta proporción no varía de manera significativa según sexo y ámbito de los estudiantes; y corrobora lo dicho por jefes de UBE y directores, sobre el poco compromiso e incluso al incumplimiento de las labores de tutoría de parte de los docentes; y también la poca iniciativa de los estudiantes para solicitarla.
- Sobre la utilidad de las tutorías, uno de cada cuatro estudiantes encuestados respondió que fueron de mucha ayuda, en tanto tres de cada cinco dijo que las tutorías académicas significaron una ayuda moderada. En el resultado no hay diferencias importantes según sexo o ámbito de los estudiantes, y corroboran la capacidad de los docentes para resolver la mayor parte de las veces asuntos puntuales en el ámbito académico.
- Cerca de la mitad de los estudiantes encuestados cree que los docentes están moderadamente capacitados para atender las tutorías, y solo uno de cada cuatro piensa que están muy capacitados. Estos resultados corroboran en parte lo dicho en los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores, que reconocen la experiencia de los docentes tanto en la enseñanza como en el ejercicio de su carrera técnica, como un factor positivo en la ejecución de las tutorías, pero que no resulta suficiente.
- Por otro lado, dos terceras partes de los estudiantes encuestados indican haber experimentado problemas personales que afectaron su desempeño académico a lo largo de sus estudios, un porcentaje ligeramente mayor entre las estudiantes mujeres en comparación a los estudiantes hombres (71 y 64% respectivamente). Un resultado que contrasta con la percepción de docentes, jefes de UBE y directores, y que da cuenta de la ausencia de estrategias para detectar estos problemas, y por lo tanto de medidas para acompañar a los estudiantes en su resolución.



- Una tercera parte de estudiantes encuestados reconoce haber recibido apoyo de algún docente de su IEST de manera recurrente frente a problemas personales, sin hacer distinción según sexo y ámbito en los resultados.
- Entre quienes recibieron este apoyo, una cuarta parte de estudiantes hombres y mujeres mencionaron que este no fue de ninguna ayuda para superar estos problemas. En el caso de los estudiantes de ámbito rural, este porcentaje es algo mayor en comparación a los estudiantes de ámbito urbano (30% y 22% respectivamente). Esto corrobora lo dicho por los propios docentes, los jefes de UBE y los directores, sobre las limitadas capacidades de los docentes para ayudar a afrontar problemas de este tipo.
- Los institutos presentan otras limitaciones como la precariedad de servicios básicos como los tópicos, así como escasos recursos económicos para cubrir a los estudiantes cuando estos tienen dificultades, salvo las exoneraciones de pago de matrícula. Aun así, ambos servicios suelen ser bien apreciados.
- En el caso de las exoneraciones, son solicitudes en una magnitud mayor de lo que los docentes piensan, que de acuerdo a la encuesta es alrededor del 20%. Esto denota carencias importantes entre un sector de estudiantes, pero que no es bien calibrada por docentes y directores.
- El desconocimiento que docentes y directivos tienen sobre este aspecto de sus estudiantes, no es objeto de sustancial preocupación. Los institutos, salvo excepciones, no establecieron mecanismo que permitan saber con ciertos detalles las carencias académicas y socioeconómicas de sus estudiantes.
- Una de las estrategias de bienestar que es objeto de mayores iniciativas, son las actividades extracurriculares. En parte, porque estas envuelven una notable variedad y no están

sujetadas a tareas permanentes. Su organización depende sobretodo de la iniciativa y voluntad de los docentes. Las actividades deportivas son las más apreciadas, aunque deben circunscribirse a los calendarios institucionales.

### 3.3. Estrategias de empleabilidad

Existe desconocimiento de la normativa, hecho que lleva a los directores y docentes a caer en errores de implementación y ejecución de tareas. Por ejemplo, para el caso de la planificación de las EFSRT desconocen los LAG.

La firma de convenios se viene desarrollando de modo particular y gracias a iniciativas de los docentes y coordinadores de programa, a quienes se les adjudica esta responsabilidad. Sin embargo, se carece de un proceso planificado para esta tarea.

La firma de convenios para las EFSRT ocurre de modo informal, debido al rechazo de las empresa formales e informales de contraer responsabilidades con los estudiantes. Este es uno de los motivos por el cual los estudiantes desisten de desarrollar las EFSRT, un hecho que luego les acarrea otros problemas debido a que su cumplimiento es un requisito para la titulación.

Pese a ello, alrededor del 45% de estudiantes mujeres y estudiantes de ámbito rural encuestados menciona que su IEST ofrece alternativas para que ellos realicen las EFSRT en empresas o en otras actividades. Este porcentaje es todavía algo mayor, alrededor de un 55%, entre los estudiantes hombres y de ámbito urbano encuestados. Junto a esto se encuentra que alrededor de uno de cada dos estudiantes encuestados dice que fueron ellos mismos los que consiguieron los lugares donde realizar sus EFSRT. No existiendo en este último caso diferencias significativas según sexo y ámbito de los estudiantes. Estos resultados corroboran los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores, sobre la dificultad de los IEST para conseguir un lugar donde alrededor de la mitad de estudiantes realice sus EFSRT.

Existe una necesidad de contar con convenios con instituciones que puedan brindar apoyo en lo que a recursos tecnológicos se refiere, para mejorar el desarrollo de los procesos formativos de los estudiantes, alcanzar el perfil de egreso y maximizar las probabilidades de su inserción en el campo laboral.

El seguimiento a las EFSRT que tiene asidero en los LAG no viene siendo desarrollada bajo una estructura y organización adecuada, entre otras cosas, por la falta de recursos y de disposición de un sector de docentes nombrados, dejando el peso de esta labor en los docentes contratados.

- Durante los meses de enero y febrero muchos estudiantes se encuentran realizando sus EFSRT, pues culminan los módulos en diciembre; sin embargo, no existe personal

para realizar la labor de seguimiento. En algunos casos, los docentes contratados asumen esta tarea como una cuestión de compromiso, dado que tampoco se encuentran laborando estos meses.

- Algunos programas como el de enfermería, requieren más que otros de convenios formales para que los estudiantes desarrollen sus EFSRT.
- La organización del seguimiento a los estudiantes durante sus EFSRT es responsabilidad de los coordinadores de programa, quienes a su vez cuentan con docentes de la especialidad, que tienen a su cargo cierto número de estudiantes a quienes deben realizar el seguimiento. En esta etapa, en varios IEST los propios docentes deben agenciarse de estas fichas de monitoreo.
- Según la información que se pudo recoger el seguimiento a los estudiantes en sus EFSRT, se realizó de dos maneras: 1. Los docentes responsables de hacer seguimiento acuden a las empresas donde se encuentran los estudiantes y llenan su ficha. 2. Los docentes envían las fichas a las empresas y esperan que las retornen con la información solicitada.
- La mayoría de los IEST, pese a las dificultades, desarrolla el seguimiento a los estudiantes que realizan sus EFSRT; es excepcional que alguna IEST no realice este seguimiento, y se alude como razón la falta de recursos económicos.
- La alimentación para los estudiantes que realizan sus EFSRT es un aspecto que fue mencionado en un IEST, en específico que señala la importancia de contar con convenios institucionales con otras entidades del Estado, para que se pueda proveer alimentación a estos estudiantes, pues muchos carecen de recursos económicos y no reciben incentivos económicos durante el desarrollo de sus EFSRT.
- Del mismo modo, se carece de recursos que permitan subvencionar los pasajes y los costos de seguro en favor de los estudiantes que realizan sus EFSRT, y que probablemente allanarían el camino para el establecimiento de convenios con empresas.
- Los IEST no cuentan con una base de datos que les permite hacer seguimiento y registro de los estudiantes que están en proceso de hacer sus EFSRT ni de los que lograron insertarse en algún puesto de trabajo a partir de esta experiencia.
- Tampoco se cuenta con base de datos de estudiantes y egresados que fueron empleados, gracias a la información de las bolsas de trabajo que se comparte por distintos canales de los IEST.
- Al respecto, cerca de una tercera parte de los estudiantes encuestados dice que su IEST cuenta con una bolsa de trabajo, no presentándose diferencias importantes según sexo o ámbito de los encuestados. En tanto, un tercio de

- los encuestados dice que los IEST no cuentan con bolsa de trabajo, mientras que el tercio restante dice que ignora si el instituto cuenta o no con esta bolsa. Estas respuestas corroboran los testimonios de docentes, jefes de UBE y directores, que señalaron que la mayoría de los IEST no cuentan con bolsas de trabajo.
- La bolsa de trabajo que comparten los IEST que cuentan con ella, carece de algún tipo de filtro para evitar poner en riesgo la integridad de los estudiantes.
  - Además de las bolsas de trabajo, cerca de un 40% de encuestados manifiesta que su IEST organiza actividades que promueven la empleabilidad de sus estudiantes y egresados. Siendo las actividades más frecuentes las ferias laborales (52%) y los cursos de habilidades blandas, creación de hojas de vida, etc. (26%). No obstante, son actividades promovidas por algunos docentes y no forman parte de un plan de trabajo institucional.
  - El seguimiento de egresados es una tarea que no se desarrolla del todo en los IEST, si bien existen algunas iniciativas estas son incipientes. Adicionalmente, si bien existe el sistema CONECTA, los entrevistados refieren tener problemas para su manejo y otros tantos indican la poca disposición de los egresados por completar la información requerida, lo que no permitió aprovechar este recurso.
  - En los IEST se menciona que la demanda de sus estudiantes en el mercado laboral se ve afectada, entre otros factores, por las limitaciones en sus procesos formativos debido a que muchos equipos y maquinarias son anticuados. Esto pone en desventaja a sus estudiantes respecto a los que proceden de otros IEST públicos o privados.
  - La pandemia del COVID-19 afectó en gran magnitud la formación de los estudiantes de los IEST, deficiencias que difícilmente se podrán cubrir con horas de clase extras. Es así como se hace necesario pensar en un plan de acción para el logro del perfil de egreso de los estudiantes.
- El emprendimiento es un factor poco desarrollado en los IEST, debido tanto al perfil de la plana docente como a la carencia de equipos y recursos que permitan incentivar las iniciativas de los estudiantes.
  - No se definió con claridad quien tiene la responsabilidad de hacer el seguimiento de egresados, en algunos casos lo hacen quienes están a cargo de la jefatura de la UBE, en otros casos el equipo de la unidad académica.
  - La retroalimentación que se esperaría tener de los egresados para la mejora o reforma de los planes de estudio y el ajuste de los perfiles de egreso es una tarea que aún no se lleva a cabo, debido a la falta de organización y delimitación clara de funciones.
  - Al respecto, dos terceras partes de los estudiantes encuestados señalaron que no mantienen contacto con los egresados. Asimismo, cerca de un 70% de estudiantes menciona que no sabe si su IEST desarrolla alguna estrategia de vinculación con sus egresados. Por último, alrededor de dos de cada cinco estudiantes no sabe si su IEST informa sobre el rubro, empresas y entidades públicas donde trabajan sus egresados; y uno de cada cinco simplemente dice que no lo hace. A ello se suma el que uno de cada tres responda, por el contrario, que su IEST sí informa sobre el rubro, empresas y entidades públicas donde trabajan sus egresados.
  - Las respuestas de los estudiantes, está corroborado por lo dicho por los docentes, jefes de UBE y directores, quienes admiten en la mayor parte de los casos el seguimiento a los egresados en una de las acciones que apenas se está implementando, y por lo tanto en casi todos los IEST no se tiene información precisa ni sistematizada sobre la situación de estos. No obstante, en la mayoría de IEST varios docentes mantienen contacto con algunos de los egresados, y es a través de ellos que un sector de estudiantes se informa al respecto.



## 4. Recomendaciones

### 4.1. Funcionamiento de la UBE

- El retorno a las actividades presenciales abre una oportunidad para mejorar las coordinaciones que lleven a consolidar la implementación de las UBE. En esta etapa, resulta crucial que estas coordinaciones comiencen con la revisión de los documentos de gestión elaborados hasta el momento, para verificar los avances alcanzados y determinar la factibilidad de los siguientes pasos a dar. En los IEST donde estos documentos todavía no se formularon, debe establecerse como un objetivo su concreción en el corto plazo.
- El funcionamiento de las UBE no puede sostenerse únicamente con la labor de sus jefes; es imprescindible dotarle de personal que acompañe este esfuerzo. Una opción en este sentido es tramitar en la DRE la designación de un asistente; de un profesional con experiencia en acciones de bienestar, de preferencia de psicología, trabajo social o enfermería; y de un profesional con experiencia en acciones de empleabilidad, de preferencia de economía.
- Otra opción es, si las circunstancias lo permiten, establecer convenios con otros IEST del mismo ámbito local, para solicitar de manera conjunta a la DRE la designación del personal antes señalado, para que atiendan a modo de red a más de un instituto.
- Una tercera opción, es designar a 2 colegas entre la plana docente, para que se hagan cargo de las acciones de bienestar y las acciones de empleabilidad, como sucede ya en algunos IEST. Del mismo modo, se requiere de una

estrategia que lleve a que los coordinadores de programa se involucren de manera más activa con las tareas de las UBE.

- En el corto plazo, los jefes de UBE y los directores deben establecer un plan de capacitación permanente a quienes se harán responsables del funcionamiento de estas unidades.
- Los IEST deben hacer el esfuerzo de dotar, en el corto plazo, de ambientes adecuados para el funcionamiento de las UBE, así como de equipo y el mobiliario básicos. En particular, debe procurarse instalar el tópicos ahí donde no existe y mejorar sus instalaciones y servicios donde estos ya funcionan.
- La dirección y el consejo asesor de los IEST deben establecer consensos que permitan la permanencia de los jefes de UBE por lo menos durante dos años consecutivos, y que esta designación pueda renovarse por otros dos años, o hasta que los IEST se licencien. Para esto se requiere, entre otras cosas, establecer instrumentos de evaluación de la gestión de los jefes de UBE, que de acuerdo con los resultados permita legitimar su continuación en el cargo.
- En el corto plazo se debe establecer con claridad el alcance de las funciones de la UBE y el ámbito de coordinación que debe establecer con la Unidad Académica.
- En el corto plazo, una comisión liderada por los jefes de UBE, debe formular un diagnóstico sobre la labor cumplida por los docentes en distintos ámbitos de los IEST.
- En el corto plazo, una comisión liderada por los jefes de UBE, debe formular un diagnóstico sobre la forma en que los estudiantes se relacionan con sus docentes y autoridades, atendiendo en ese proceso las diferencias por sexo, con el objetivo de establecer estrategias que mejoren este vínculo.
- En el corto plazo debe establecerse un plan de sensibilización en los IEST, respecto a la gravedad que envuelve el abandono y la deserción estudiantil; así como la importancia de las competencias de empleabilidad de los estudiantes.

## 4.2. Estrategias de bienestar

Los IEST deben asegurarse de brindar información pertinente sobre su oferta académica, que les permita a los postulantes tomar decisiones sobre la base de información adecuada, para evitar en lo posible quebrar sus expectativas una vez que ingresen a sus programas elegidos.

Es fundamental que los IEST desarrollen información pertinente sobre cada uno de sus estudiantes, en particular sobre el estado de sus conocimientos y habilidades, así

como sus condiciones sociales. Al respecto, los diagnósticos o evaluaciones de entrada son instrumentos valiosos y es recomendable que se apliquen a los ingresantes en las primeras semanas de iniciada las labores académicas.

Los IEST pueden aprovechar de mejor manera la información que recaban sobre sus estudiantes, para establecer estrategias de mejora en las acciones de acompañamiento. Al respecto, las pruebas de admisión pueden ser un primer instrumento para establecer un diagnóstico académico de los ingresantes; y del mismo modo las fichas que se utilizan en las tutorías; por lo tanto, se recomienda una labor de sistematización de la información de estos instrumentos, mientras se decide la aplicación de las evaluaciones y diagnósticos de entrada.

- En el corto plazo, una comisión liderada por los jefes de UBE, debe formular un diagnóstico sobre la forma en que se organizan y ejecutan las tutorías, con el objetivo de sincerar el cumplimiento de estas y el beneficio que reporta a los estudiantes.
- En el corto plazo, una comisión liderada por los jefes de UBE, debe establecer los criterios sobre los cuales se deben desarrollar las tutorías, así como el propósito y alcance de estos.
- En el corto plazo, una comisión liderada por los jefes de UBE, debe establecer los criterios sobre los cuales se deben desarrollar las consejerías, así como el propósito y alcance de estas.
- En el corto plazo, la jefatura de UBE debe establecer un plan de capacitación para los docentes, respecto a las labores de tutoría.
- En el corto plazo, la jefatura de UBE debe establecer un plan de difusión entre los estudiantes, respecto a las labores de tutoría y consejería, su importancia y la manera de acceder a ellos.
- Los IEST deben hacer el esfuerzo de dotar en el corto plazo de ambientes adecuados para el funcionamiento del tópicos ahí donde no existe y mejorar las instalaciones y el servicio donde estos ya funcionan.
- Del mismo modo, los jefes de UBE, deben establecer un plan de ejecución de convenios con los centros de salud del mismo ámbito local, para que los estudiantes puedan ser atendido en casos de emergencia y para promover campañas periódicas de salud preventiva, tanto física como mental.
- De igual manera, los jefes de UBE, deben establecer un plan de ejecución de convenios con otros IEST del mismo ámbito local, para solicitar de manera conjunta a la DRE la designación de profesionales en psicología, trabajo social o

- enfermería, para la gestión y atención de los servicios de bienestar y acompañamiento a modo de red de institutos.
- Los jefes de UBE, deben establecer un plan que les permita involucrarse de manera más activa en la organización de las actividades extracurriculares, en particular las deportivas y culturales, sin quebrar la forma participativa en que estas suelen organizarse; y del mismo modo establecer una estrategia de sensibilización sobre la importancia de estas actividades para el desarrollo de habilidades sociales de los estudiantes, así como para la mejora de las relaciones entre estos, con los docentes y las autoridades de los IEST.
- La bolsa de trabajo debe alinearse a las competencias de los programas.
- Implementar estrategias que permitan mejorar el perfil de egresado de los estudiantes afectados por la pandemia.
- Los IEST deben institucionalizar la promoción y el desarrollo de estrategias para el emprendimiento, en particular las vinculadas a innovación tecnológica.
- Establecer convenios con otros IEST, universidades o clúster de desarrollo que cuentan con recursos que no existen o se encuentren en estado precario en las IEST, con el fin de lograr el perfil de egreso esperado y su máxima posibilidad de inserción laboral.

### 4.3. Estrategias de empleabilidad

- Establecer un plan de capacitación sobre las EFSRT en concordancia con la normativa vinculante a esta.
- Establecer un plan de capacitación sobre gestión de convenios.
- Los convenios para el desarrollo de las EFSRT deben ajustarse a ley.
- Establecer un plan de gestión de bonos de alimentación, movilidad y seguros para los estudiantes que realizan sus EFSRT.
- Implementar estrategias de seguimiento y elaboración de instrumentos para el desarrollo de las EFSRT.
- Implementar estrategias de seguimiento a los estudiantes que realizan sus EFSRT durante los meses de verano.
- Establecer un plan de actividades de empleabilidad a lo largo del ciclo, consultando a docentes y estudiantes.
- Establecer un plan de ejecución de convenios para el desarrollo de actividades de empleabilidad.
- La bolsa de trabajo debe elaborarse con filtros que garanticen condiciones laborales adecuadas a los estudiantes y egresados.
- Gestionar la elaboración de una base de datos, para el registro y seguimiento de egresados.
- Capacitar a los responsables de las UBE sobre el funcionamiento del sistema CONECTA.
- Establecer un plan de registro y seguimiento de egresados, tomando como base el vínculo que los docentes mantienen de manera informal con algunos de ellos.
- Establecer estrategias que fomenten el vínculo de los egresados con los IEST, como la organización de las asociaciones de egresados o los padrinazgos.
- Se requiere contar con un Manual de Organización y Funciones (MOF) de los miembros del equipo de UBE.
- Contar con un espacio dentro de la organización de los IEST que procese la información recogida de los egresados y la vierta en la reformulación de los planes de estudio anuales.

## 5. Anexos

### Anexo 1.

#### INSTRUMENTO 1: FICHA DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA

#### Objetivo:

Recoger datos sobre la localidad en la que se ubica el IEST en términos del contexto en que se encuentra, sus recursos, su organización, su relación con los organismos intermedios y otra dependencias u organizaciones

A. DATOS DE UBICACIÓN DE LA LOCALIDAD EN LA QUE SE ENCUENTRA EL IEST					
Nombre de localidad:		Región:		Provincia:	
Ámbito:	Urbano ( )		Rural ( )		
Distrito en el que se encuentra la localidad:		Tipo de localidad:	Indicar si es capital de provincia, distrito, urbanización, centro poblado, comunidad, asentamiento		
Referencia:	Indicar puntos importantes para su ubicación				
Acceso:	Indicar cómo se llega; frecuencia y tipo de transporte público utilizado; distancia en kilómetros y tiempo, a pie, por carretera o por río, desde la capital (distrital, provincial o departamental) más cercana.				
¿Dónde está ubicado el IEST en relación con la localidad?	Indicar la ubicación del IEST en relación a la localidad				

B. DATOS GENERALES DEL IEST				
Nombre:		Código modular:		
Nombre del director/a:				
Turno:	AM ( )	Atención de estudiantes:	Solo varones ( ) Poner cantidad de alumnas o alumnos	
	PM ( )		Solo mujeres ( )	
			Mixto ( )	
Modalidad del servicio:	Presencial ( )	Semipresencial ( )	Virtual ( )	

C. SERVICIOS BÁSICOS DE LA LOCALIDAD (Describir brevemente el tipo de servicios predominante en el lugar, describir cómo es)	
Agua	Red pública dentro o fuera de la vivienda, pozo, pilón, río, acequia, otro.
Servicios higiénicos	Red pública dentro o fuera de la vivienda, pozo séptico (letrina), pozo ciego, acequia, no tiene servicios higiénicos.
Teléfono	No tiene, centro comunitario, cabinas telefónicas, servicio a domicilio, radio-teléfono, celular.
Salud	Establecimiento de salud, Puesto de salud, botiquín comunal, no tiene, otro.
Energía eléctrica	No tiene, sí tiene (indicar fuente: motor, red pública, panel solar).
Radio	Emisoras frecuentes.
Televisión	¿Qué canales hay? ¿Qué programas se ven con más frecuencia? ¿Hay cable o antena parabólica? Indicar dónde ven televisión.
Internet	¿Hay acceso? ¿En dónde?

D. SERVICIOS BÁSICOS DEL IEST (Describir brevemente cómo son los servicios básicos en el IEST)	
Agua	¿Red pública dentro o fuera de IEST? ¿Todo el día? ¿Por horas?
Servicios higiénicos	¿Suficientes para todos los miembros de la comunidad educativa? ¿En qué estado se encuentran?
Energía eléctrica	Indicar fuente: motor, red pública, panel solar.
Internet	¿Hay señal? ¿Se cuenta con red en el IEST? ¿La calidad de la conexión a internet es buena?

E. ESPACIOS CON QUE CUENTA EL IEST (Describir brevemente cómo son los espacios en el IEST)	
Salones	¿Cuántos salones hay en el IEST? ¿Son suficientes? ¿Se encuentran en buenas condiciones?
Ambientes para la realización de tutoría	¿Cuentan con ambientes o aulas para la realización de tutorías? ¿Son suficientes? ¿Se encuentran en buenas condiciones?
Laboratorios/ talleres de producción	¿Cuántos laboratorios/talleres hay en el IEST? ¿Son suficientes? ¿Se encuentran en buenas condiciones?
Centro de cómputo	¿Cuántas máquinas de trabajo hay en el IEST? ¿Antigüedad? ¿Son suficientes? ¿Cuántas en desuso? ¿Se encuentran en buenas condiciones?
Oficinas	¿Cuántas oficinas hay en el IEST? ¿Son suficientes? ¿Se encuentran en buenas condiciones?
Biblioteca	¿Está en buen estado? ¿Se actualiza? ¿Tienen los estudiantes acceso a biblioteca virtual?
Espacios deportivos	¿Están en buen estado? ¿Son usados por los estudiantes?

- ¿El instituto tiene convenios con empresas u otras instituciones o universidades para la promoción del empleo de los estudiantes o continuación de estudios?

--

F. Número de estudiantes mujeres y varones por ciclo y carrera			
(añadir carreras según sea necesario)			
Carrera	Ciclo	N° Estudiantes por género	
		Mujeres	Varones
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		

F. Número de estudiantes mujeres y varones por ciclo y carrera			
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		

- ¿De dónde proceden las y los estudiantes?

a. Del mismo distrito	c. De comunidades o distritos lejanos
b. De distritos aledaños	d. Otro

- ¿Cuál es la lengua materna de las y los estudiantes? ¿Alguien habla otra lengua distinta del español? ¿Cuál es la proporción de estudiantes bilingües?

--

- ¿Cuál es el tiempo estimado, para las y los estudiantes, de traslado de casa a la institución educativa? ¿Cómo llegan al instituto (¿solos? ¿acompañados por quién? ¿en qué medio de transporte?)?

--

NÚMERO DE DOCENTES (añadir carreras según sea necesario)				
Carrera	RÉGIMEN DE CONTRATACIÓN			
	NOMBRADO		CONTRATADO	
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

- ¿Está completa la plana docente?

- ¿De dónde proceden los docentes?

- ¿Cuál es el tiempo estimado, para los docentes, de traslado de casa a la institución educativa? ¿Caminan o hay algún medio de transporte?

**G. OTROS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA LOCALIDAD DEL IEST**

(Listar cada una de las instituciones educativas que hay en la localidad del IEST. Si este se encuentra en el ámbito urbano, listar las IIEE más cercanas al Instituto. Si se encuentra en el ámbito rural, indicar solo aquellas que forman parte de la localidad. Añadir las celdas que hagan falta)

Instituciones educativas de educación básica	Nombre de la IE	Régimen (público o privada)	Tipo (inicial, primaria, secundaria)
Instituciones educativas de educación superior técnico productivo	Nombre de la IE	Régimen (público o privada)	Tipo (IEST, Universidad, Escuela superior, etc.)
Universidades	Nombre de la IE	Régimen (público o privada)	Tipo (Universidades públicas privadas, etc.)

### Objetivo:

Recoger información sobre el rol docente en relación con los problemas de abandono y deserción, y la mejora de oportunidades de empleabilidad

### Presentación:

Soy..., trabajo para el Instituto de Estudios Peruanos (también conocido como IEP), como le explicó la persona que la contactó por teléfono, nuestra intención es recoger información sobre el funcionamiento de la UBE y los servicios que ofrece, en relación con los problemas de abandono y deserción, y la mejora de oportunidades de empleabilidad, desde su perspectiva como director/a del Instituto.

### Actor y contexto

- Cuéntenos muy brevemente algunas cosas que nos permitan conocerlo: ¿Qué edad tiene? ¿De dónde es? ¿Cuál es su profesión? ¿Desde cuándo enseña en el instituto? ¿Desde cuándo está en la dirección? ¿Cuál es su condición laboral?
- ¿Cómo describiría al estudiante promedio de su IEST? ¿Conoce cuáles son los principales problemas que estos enfrentan en vida personal y académica?
- En su experiencia, ¿Cuáles son los problemas por los cuales los estudiantes deciden dejar los estudios? ¿Cómo actúa la IEST frente a estos casos?
- ¿Como califica el funcionamiento de la UBE en su IEST? ¿Qué considera que necesita para mejorar sus servicios?

### La Dirección del IEST

- ¿Cómo describiría la función que usted cumple como director? ¿De qué se encarga? ¿Qué dificultades tuvo para cumplir con su trabajo? ¿Cómo las afronta? ¿Recibió capacitación del MINEDU o de otras entidades para atender mejor el encargo asignado?
- ¿Qué tipo de actividades o decisiones coordina con el jefe/responsable de la UBE? ¿Cuál es la importancia de la UBE en el cumplimiento de los objetivos del instituto? ¿Qué dificultades percibe en la realización de las labores de la UBE? ¿Cómo cree que se podría mejorar la labor de esta área?

### Bienestar Estudiantil

#### Tutoría u orientación académica/profesional

- ¿Cuál es el objetivo de las tutorías? ¿Cuál es el rol del Responsable de la UBE, cuál sería la función del tutor?
- ¿Considera que la tutoría logró afianzar los procesos de formación académica de los estudiantes?
- Los tutores y el responsable de la UBE, ¿Recibieron capacitación para realizar sus labores de tutoría?
- Desde la UBE, se desarrolla alguna estrategia de selección de los estudiantes que reciben tutoría.
- ¿Con qué frecuencia los estudiantes reciben tutoría?
- ¿En el IEST trabaja algún tipo de seguimiento a los estudiantes tutorados?
- ¿Considera que requiere formación para desarrollar la labor de docente -tutor?
- ¿Qué tipo de cursos o capacitación o programas formativos considera que son necesarios para los docentes tutores del IEST?

#### La Consejería

- ¿Qué es la consejería? ¿Quién se hace cargo de realizar esta función en el IEST?
- ¿Qué tipo de atención cree que esperan recibir los estudiantes en la consejería? O en todo caso, ¿qué debía de ofrecerse?
- ¿Considera usted que los tutores se encuentran capacitados para brindar soporte frente a las dificultades emocionales que presentan los estudiantes?
- ¿Desde la Consejería se desarrollan talleres con padres de familia y estudiantes? Si la respuesta es sí, ¿sobre qué temas? Si la respuesta es no ¿Por qué no se hizo?
- ¿Considera importante dialogar con los estudiantes y padres de familia temas como acoso sexual, violencia de género, embarazo no deseado, entre otros ¿Por qué?

## Servicios Sociales

Una de las funciones de la UBE es garantizar la permanencia y graduación de los estudiantes. Desde su experiencia:

- ¿Considera que el IEST brinda apoyo a los estudiantes con dificultades (económicas, personales y de salud) para continuar sus estudios?
- ¿El IEST genera algún vínculo con la familia de los estudiantes con dificultades?
- ¿El IEST deriva casos de índole social para ser atendidos por instancias especializadas?
- ¿Qué hace la UBE si algún/a estudiante tiene como posibilidad dejar de estudiar a razón de que tiene problemas familiares o económicos?

## Servicios estudiantiles (atención médica, internet, espacios destinados al estudio de los y las estudiantes, bolsas de trabajo)

- ¿El IEST cuenta con servicios tales como tóxico, enfermería u otro servicio médico?
- ¿Los estudiantes acceden a servicios gratuitos de internet, biblioteca y espacios acondicionados para el buen desarrollo de su proceso formativo, en el IEST?
- ¿El IEST cuenta con bolsa de trabajo?
- ¿Quién y cómo se gestiona la bolsa de trabajo?
- ¿Los egresados tienen acceso a la información de las bolsas de trabajo?

## Actividades extracurriculares

- ¿Se organizan actividades extracurriculares en el IEST? ¿Qué tipo de actividades extracurriculares se organizan durante el año? ¿Qué importancia les concede a estas actividades en el proceso formativo de los estudiantes? ¿Por qué? ¿De qué forma la dirección se involucra en la organización de estas?

## Empleabilidad

Conversemos ahora sobre los distintos aspectos de la empleabilidad

### Seguimiento de egresados

- ¿El IEST realiza seguimiento a sus egresados? ¿Qué estrategia utiliza para ello?
- ¿Considera usted que la relación con los egresados es útil al IEST? ¿Por qué?
- ¿Conoce usted si los egresados del IEST, son aceptados, solicitados en el mercado laboral?
- ¿Cómo es que la IEST promueve la empleabilidad de sus estudiantes?,
- ¿Se organizó algún tipo de evento en el que se favorezca el contacto entre egresados y estudiantes?
- ¿Cómo se promueve la empleabilidad durante la formación de los estudiantes?
- ¿Qué estrategias desarrolla la IEST para garantizar la inserción laboral de las y los estudiantes?
- Debido a la demanda global y creciente en tecnología, los emprendimientos actuales tienen un factor de innovación tecnológica. ¿Considera usted que el IEST responde a esta necesidad actual por parte de los estudiantes?

### EFSRT

- ¿Cómo se gestionan estas actividades? ¿Tienen convenios o alianzas con empresas locales o entidades públicas? ¿Cómo es la relación del Instituto con ellas?

## Inserción laboral y emprendimiento

- ¿Los egresados del instituto fueron capacitado/formados en el desarrollo de habilidades para el emprendimiento? ¿Cuáles serían los emprendimientos más emblemáticos, aquellas por las cuales se reconoce a los egresados del Instituto?
- ¿Se cuenta con algún tipo de información respecto de la tasa de inserción laboral de sus egresados? ¿cómo la elaboran? ¿cuenta el instituto con bolsa de trabajo para los y las estudiantes? ¿qué considera que le faltaría al instituto para mejorar la inserción laboral de sus egresados y/o estudiantes? ¿considera que cuentan con los recursos y capacidad para establecer convenios laborales con instituciones privadas y/o estatales?

### Para cerrar esta sección

- ¿Qué esperarías del MINEDU para que pueda mejorar su trabajo como Director en relación a la implementación de la UBE?
- ¿Qué expectativas tiene sobre su tarea? ¿cómo se imagina el papel que debería cumplir la dirección del IEST en los próximos años para garantizar la permanencia y culminación de estudios de los de los estudiantes?
- ¿Qué factores y estrategias considera que puede promover el IEST para el mejorar las oportunidades de empleo a los estudiantes y egresados?



## INSTRUMENTO 3: GUÍA DE ENTREVISTA AL JEFE DE UBE

ESTUDIO PARA EL DESARROLLO Y ORIENTACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DE LINEAMIENTOS PARA LAS UNIDADES DE BIENESTAR Y EMPLEABILIDAD, ENFOCADOS EN REDUCIR LA DESERCIÓN Y ABANDONO EN LOS IEST Y EEST PÚBLICOS, CON ÉNFASIS EN EL ACOMPAÑAMIENTO ESTUDIANTIL CON MODELOS DE TUTORÍA

### Objetivo:

Recoger información sobre el funcionamiento de la UBE y los servicios que ofrece, en relación con los problemas de abandono y deserción, y la mejora de oportunidades de empleabilidad.

#### 1. Actor y contexto

- Cuéntenos muy brevemente algunas cosas que nos permitan conocerlo: ¿De dónde es? ¿Qué edad tiene? ¿Cuál es su profesión? ¿Desde cuándo enseña en el instituto?
- ¿Cómo describiría al estudiante promedio del IEST? ¿Conoce los principales problemas que enfrenta en su vida personal y académica?

#### 2. La jefatura y el funcionamiento de la UBE

- ¿Desde cuándo funciona la UBE? ¿Cómo está organizada? ¿Qué servicios brinda la UBE? ¿Cuánto personal tiene a su cargo y qué funciones cumplen? ¿Son suficientes? ¿Están adecuadamente capacitados?
- ¿Cuándo asumió el cargo de jefe/responsable de esta unidad? ¿Cuál es el régimen de su contratación en el cargo: designado o por concurso? ¿Recibió capacitación del MINEDU o de otras entidades para ejercer el cargo? ¿Tuvo experiencias similares?
- ¿Qué funciones cumple como Jefe de la UBE? ¿Cuántas horas semanales dedica a sus funciones de Jefe? ¿Cuenta con un plan de gestión? ¿Cómo, con quiénes y sobre qué asuntos coordina al interior del instituto para cumplir con los objetivos de la UBE? ¿Qué dificultades enfrenta en esas coordinaciones? ¿Cómo las afronta?

Coordinaciones al interior del instituto:	Coordinaciones fuera del instituto:
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Director.</li><li>• El jefe de la Unidad Académica.</li><li>• Los coordinadores de programas.</li><li>• Docentes.</li><li>• Estudiantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresarios.</li><li>• Gerentes de empresas.</li><li>• Autoridades y funcionarios públicos.</li><li>• Egresados.</li><li>• Padres de familia.</li></ul>

- ¿Considera que los estudiantes conocen los servicios de la UBE? ¿Qué tipo de estudiantes recurren a la UBE?

#### 3. Abandono y deserción

- En su experiencia, ¿cuáles son los problemas por los cuales los estudiantes deciden dejar los estudios? ¿Cuál es la magnitud del problema? ¿Cómo actúa la UBE frente a estos casos?
- ¿Se hizo algún diagnóstico sobre dificultades de aprendizaje de los estudiantes? ¿Quién elabora el diagnóstico? ¿En qué momento? ¿Para qué?
- ¿Se hizo algún diagnóstico sobre dificultades personales de los estudiantes? ¿Quién elabora el diagnóstico? ¿Para qué?

## 4. Los servicios de Bienestar

Conversemos ahora sobre los diversos servicios de bienestar estudiantil

### La tutoría u orientación académica/profesional

- ¿Qué actividades implica la tutoría? ¿Cuál es el objetivo de estas?
- ¿Quién está a cargo de la organización de las tutorías?
- ¿Cuál es el rol del tutor? ¿Qué dificultades tienen los docentes en el cumplimiento de ese rol? ¿La UBE les ofrece cursos o capacitación o programas formativos para que cumplan esta labor?
- ¿Considera que las tutorías deberían estar a cargo de otros profesionales? ¿Por qué?
- ¿Cómo se selecciona a los estudiantes que deben recibir tutoría y la frecuencia de estas? ¿Se les hizo seguimiento? ¿Recuerda algunos casos?

### La consejería

- ¿Qué actividades implica la consejería? ¿Cuál es el objetivo de estas? ¿En la práctica existen diferencias entre tutoría y consejería?
- ¿Quién está a cargo de la organización de las consejerías?
- ¿Quién realiza las consejerías? ¿Considera que están capacitados para esta labor? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de atención reciben los estudiantes en las consejerías? ¿De qué manera acceden a estas? ¿Se les hace seguimiento?
- ¿Se desarrollan actividades de consejería con los padres de familia? ¿Por qué? ¿Qué tipo de asuntos o temas se tratan con ellos?
- ¿Considera que en las consejerías es importante dialogar con estudiantes y padres de familia sobre acoso sexual, violencia de género, embarazo no deseado, entre otros?

### Los servicios sociales

- ¿La UBE ofrece apoyo a los estudiantes que tienen problemas económicos, de salud, personales, entre otros, para que no interrumpan sus estudios?
- ¿Se establece algún vínculo con la familia de los estudiantes con dificultades?

- ¿Conoce usted si el IEST deriva casos de índole social para ser atendidos por instancias especializadas?

### Las actividades extracurriculares

- ¿Se organizan actividades extracurriculares como encuentros deportivos, eventos culturales y de camaradería? ¿Cómo se organizan estas? ¿Qué dificultades se presentan en su organización y cómo las afrontan?
- ¿En su opinión, cuál es la importancia de estas actividades extracurriculares en el proceso formativo de los estudiantes?

### Los servicios estudiantiles

- ¿Se ofrecen servicios de atención médica, acceso a internet, biblioteca, espacios de esparcimiento a los estudiantes?
- ¿En su opinión, cuál es la importancia de estos servicios en el proceso formativo de los estudiantes? ¿Por qué?
- ¿El IEST cuenta con bolsa de trabajo?
- ¿Quién y cómo se gestiona la bolsa de trabajo?
- ¿Los egresados tienen acceso a la información de las bolsas de trabajo?

## 5. Estrategias de Empleabilidad

Conversemos ahora sobre las diversas estrategias de empleabilidad

### Seguimiento de egresados

- ¿El IEST realiza seguimiento a sus egresados? ¿Qué estrategia utiliza para ello?
- ¿Considera usted que la relación con los egresados es útil al IEST? ¿Por qué?
- ¿Conoce usted si los egresados del IEST, son aceptados, solicitados en el mercado laboral?
- ¿Cómo es que la IEST promueve la empleabilidad de sus estudiantes?
- ¿Se organizó algún tipo de evento en el que se favorezca el contacto entre egresados y estudiantes?

- ¿Cómo se promueve la empleabilidad durante la formación de los estudiantes?
- ¿Qué estrategias desarrolla la IEST para garantizar la inserción laboral de las y los estudiantes?
- Debido a la demanda global y creciente en tecnología, los emprendimientos actuales tienen un factor de innovación tecnológica. ¿Considera usted que el IEST responde a esta necesidad actual por parte de los estudiantes?
- ¿Qué empresas locales, ONG, entidades públicas, podrían ser potenciales aliadas del instituto en este ámbito? ¿Cómo es la relación del Instituto con todas ellas? ¿En su relación les expresaron la necesidad de aunar esfuerzos para mejorar el perfil de los egresados?
- ¿Se podría decir que las y los egresados del Instituto han desarrollado competencias de emprendimiento? ¿Cuáles serían las más emblemáticas, aquellas por las cuales se reconoce a los egresados del Instituto?
- ¿Qué otras acciones se promueven para mejorar las posibilidades de empleabilidad de sus egresados?

### **EFSRT**

- ¿En este momento la UBE se encarga de gestionar las EFSRT de los estudiantes? De no ser así ¿quién se ocupa de esta labor?
- ¿Tienen convenios con empresas y entidades públicas para que las y los estudiantes realicen sus EFSRT? ¿Cómo se establecieron esos convenios? ¿Qué compromisos implican de una y otra parte?
- ¿Se hizo seguimiento a los estudiantes durante sus EFSRT? ¿De qué manera?

## **6. Cierre**

¿Qué expectativas tiene sobre su tarea y cómo se imagina el papel que deberá cumplir la UBE en los próximos años, para enfrentar los problemas de abandono y deserción, y para ofrecerle oportunidades de empleo a los estudiantes...? ¡Muchas gracias!

### **Inserción laboral y emprendimiento**

- ¿Ustedes evalúan si el entorno local y su desarrollo económico, favorecen las posibilidades de conseguir empleo de sus egresados?

## INSTRUMENTO 4: GUÍA DE ENTREVISTA AL DOCENTE

ESTUDIO PARA EL DESARROLLO Y ORIENTACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DE LINEAMIENTOS PARA LAS UNIDADES DE BIENESTAR Y EMPLEABILIDAD, ENFOCADOS EN REDUCIR LA DESERCIÓN Y ABANDONO EN LOS IEST Y EEST PÚBLICOS, CON ÉNFASIS EN EL ACOMPAÑAMIENTO ESTUDIANTIL CON MODELOS DE TUTORÍA

### Objetivo:

Recoger información sobre el rol docente en relación con los problemas de abandono y deserción, y la mejora de oportunidades de empleabilidad.

### 1. Actor y contexto

- Cuéntenos muy brevemente algunas cosas que nos permitan conocerlo: ¿Cuál es su edad? ¿De dónde es? ¿Cuál es su profesión? ¿Desde cuándo enseña en el instituto? ¿Es nombrado o contratado?
- ¿Cómo describiría al estudiante promedio de su IEST? ¿Conoce cuáles son los principales problemas que estos enfrentan en vida personal y académica?
- En su experiencia, ¿Cuáles son los problemas por los cuales los estudiantes deciden dejar los estudios? ¿Cómo actúa la IEST frente a estos casos?
- ¿Qué tipo de vínculo tienen los docentes con la UBE?
- ¿Cómo califica el funcionamiento de la UBE en su IEST? ¿Qué considera que necesita para mejorar sus servicios?

### 2. Bienestar

Aquí se desarrollan subdimensiones relacionadas a esta dimensión.

#### Tutoría u orientación académica/profesional

- ¿Sabe usted cuál es el objetivo de las tutorías? ¿conoce usted cuál es el rol del tutor?
- Desde la UBE, ¿recibe usted indicaciones para el desarrollo de las tutorías?
- Si es que se cumplió este rol, podría indicarnos ¿Qué dificultades tuvo para su cumplimiento? y ¿Cómo la institución les ayuda a enfrentarlas? ¿Recuerda alguna experiencia?

- ¿Considera que en su labor como docente-tutor logró afianzar los procesos de formación académica de los estudiantes?
- Desde la UBE, ¿Recibió capacitación para realizar sus labores de tutoría?
- Conoce usted si desde la UBE, se desarrolla alguna estrategia de selección de los estudiantes que reciben tutoría.
- ¿Conoce usted con qué frecuencia los estudiantes reciben tutoría?
- ¿Conoce usted, si el IEST trabaja algún tipo de seguimiento a los estudiantes tutorados?
- Si usted realiza tutorías, ¿podría indicarnos si se encuentra satisfecho la labor que desempeña?
- ¿Considera que requiere formación para desarrollar su labor de docente-tutor? ¿Qué tipo de cursos o capacitación o programas formativos considera que son necesarios para los docentes tutores del IEST?

#### La consejería

- ¿Sabe usted qué es la consejería? De su respuesta, ¿conoce si hay alguien que realice esta función en el IEST?
- ¿Qué tipo de atención cree que esperan recibir los estudiantes en las consejerías? O en todo caso, ¿qué debía de ofrecerse?
- ¿Considera usted que se encuentra capacitado para brindar soporte frente a las dificultades emocionales que presentan los estudiantes?
- ¿Desarrolló en su labor de docente-tutor, talleres con padres de familia y estudiantes? Si la respuesta es sí, ¿Sobre qué temas? Si la respuesta es no ¿Por qué no lo hizo?
- ¿Considera importante dialogar con los estudiantes y padres de familia temas como acoso sexual, violencia de género, embarazo no deseado, entre otros?

### Actividades Extracurriculares

- ¿Qué es para usted una actividad extracurricular? ¿Cómo aborda el instituto las actividades extracurriculares? ¿Quién o quiénes organizan estas actividades?
- ¿Cómo es la participación de las y los estudiantes en estas actividades?
- ¿Qué tan importante considera el desarrollo de actividades extracurriculares en el proceso formativo de los estudiantes?
- ¿Planificó actividades deportivas, culturales y de ocio para los estudiantes? De ser la respuesta sí, señale qué actividades. De ser la respuesta no, ¿por qué no las realizó?

### Servicio social

Una de las funciones del área de bienestar y empleabilidad es garantizar la permanencia y graduación de los estudiantes. Dicho esto, desde su experiencia:

- ¿Considera que el IEST brinda apoyo a los estudiantes con dificultades (económicas, personales y de salud) para continuar sus estudios?
- ¿Conoce usted si el IEST general algún vínculo con la familia de los estudiantes con dificultades?
- ¿Conoce usted si el IEST deriva casos de índole social para ser atendidos por instancias especializadas?
- Sabe ¿qué es lo que hace la UBE ante la posibilidad de que un estudiante deje de hacerlo por problemas familiares o económicos?

### Servicios estudiantiles

- ¿Cuenta el IEST con servicios tales como tóxico, enfermería u otro servicio médico?
- ¿Conoce usted si los estudiantes acceden a servicios gratuitos de internet, biblioteca y espacios acondicionados para el buen desarrollo de su proceso formativo?

## 3. Empleabilidad

### Seguimiento de egresados

- ¿Conoce si el IEST realiza seguimiento a sus egresados? ¿sabe qué estrategia utiliza para ello?
- ¿Considera usted que la relación con los egresados es útil al IEST? ¿Por qué?
- ¿Conoce usted si los egresados del IEST, son aceptados, solicitados en el mercado laboral?
- ¿Considera usted que la IEST promueve la empleabilidad de sus estudiantes? Si/no, ¿cómo?
- ¿Ha desarrollado algún curso dirigido a los estudiantes donde se les enseñe a gestionar su empleabilidad?
- ¿Conoce las estrategias que desarrolla la IEST para garantizar la inserción laboral de sus estudiantes?
- Debido a la demanda global y creciente en tecnológica, los emprendimientos actuales tienen un factor de innovación tecnológica. ¿Considera usted que el IEST responde a esta necesidad actual por parte de los estudiantes?

## INSTRUMENTO 5: ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

ESTUDIO PARA EL DESARROLLO Y ORIENTACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DE LINEAMIENTOS PARA LAS UNIDADES DE BIENESTAR Y EMPLEABILIDAD, ENFOCADOS EN REDUCIR LA DESERCIÓN Y ABANDONO EN LOS IEST Y EEST PÚBLICOS, CON ÉNFASIS EN EL ACOMPAÑAMIENTO ESTUDIANTIL CON MODELOS DE TUTORÍA

### Instrucciones:

- Esta es una encuesta con preguntas acerca de lo que piensan sobre los servicios que ofrece la UBE del Instituto.
- Si bien la encuesta es anónima, se necesitan unos datos, que son importantes para este estudio.
- Trata de contestar de la forma más veraz posible. Gracias por tu colaboración.

### I. Datos generales

Sexo	
Edad	
Lugar de nacimiento	
Idioma que habla además del español	
Año de ingreso al IEST	
Especialidad	
Ciclo	
Turno	
Modalidad	
Fecha de aplicación de la encuesta	

### II. El vínculo con el Instituto

1. Antes de iniciar tus estudios, ¿el instituto te brindó información suficiente sobre las especialidades que ofrece?
  - a. Sí
  - b. No
2. Si tu respuesta a la anterior pregunta fue afirmativa, ¿qué piensas de la información que recibiste?
  - a. Fue lo más importante al momento de elegir mi especialidad
  - b. Fue una de varias cosas que tuve en cuenta al momento de elegir mi especialidad
  - c. No tuvo ninguna influencia al momento de elegir mi especialidad
3. Al inicio de tus estudios, ¿te hicieron alguna evaluación sobre tus conocimientos y habilidades?
  - a. Sí
  - b. No
4. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue sí, ¿el instituto te ofreció alguna recomendación?
  - a. Sí
  - b. No
5. Al inicio de tus estudios, ¿te hicieron alguna evaluación sobre tus condiciones sociales y económicas?
  - a. Sí
  - b. No

6. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue sí, el ¿te ofreció alguna recomendación?
- a. Sí
  - b. No

### III. La relación con los docentes y autoridades

7. ¿Consideras que los docentes del instituto ofrecen un trato respetuoso a varones y mujeres por igual?
- a. Sí
  - b. No
  - c. No todos

8. ¿Consideras que los docentes ofrecen un trato respetuoso a los estudiantes sin hacer diferencias por origen o condición social?
- a. Sí
  - b. No

9. ¿Consideras que los docentes ofrecen un trato respetuoso a los estudiantes sin hacer diferencias por su desempeño académico?
- a. Sí
  - b. No

10. ¿Cuánta confianza tienes con la mayor parte de tus docentes?
- a. Mucha
  - b. Algo
  - c. Poca
  - d. Nada

11. ¿Tienes la suficiente confianza con alguno de tus docentes como para contarle tus dificultades académicas?
- a. Sí
  - b. No

12. Si alguna vez le contaste a algún docente sobre tus dificultades académicas, ¿te ayudó de algún modo el hacerlo?
- a. Mucho
  - b. Algo
  - c. Poca
  - d. Nada

13. ¿Tienes la suficiente confianza con alguno de tus docentes como para contarle tus dificultades personales?
- a. Sí
  - b. No

14. Si alguna vez le contaste a algún docente sobre tus dificultades personales, ¿te ayudó de algún modo el hacerlo?
- a. Mucho
  - b. Algo
  - c. Poca
  - d. Nada

15. ¿Cómo calificarías tu relación con las autoridades del instituto?
- a. Distante
  - b. Cercana

16. ¿Cuánta confianza tienes en las autoridades del instituto?
- a. Mucho
  - b. Algo
  - c. Poca
  - d. Nada

17. En tu opinión, ¿qué tanto conocen las autoridades del instituto las dificultades que afectan a los estudiantes?
- Mucho
  - Algo
  - Poco
  - Nada
18. En tu opinión, ¿qué tanto se preocupan las autoridades del instituto por ayudar a los estudiantes con dificultades?
- Mucho
  - Algo
  - Poco
  - Nada
22. Si tu respuesta es afirmativa: ¿Cuántas veces durante el último ciclo?
- 1 vez
  - De 2 a 5
  - De 6 a 10
  - Más de 10
23. ¿En qué medida consideras que te ayudó la tutoría académica?
- Mucho
  - Regular
  - Poco
  - Nada

24. ¿Recibiste orientación respecto de tu futuro desempeño profesional?

- Sí
- No

#### IV. Bienestar

##### Tutoría y/u orientación profesional

19. ¿Consideras que el IEST te brindó apoyo en tu proceso de formación académica?
- Sí
  - No
20. ¿Sabes si el IEST brinda apoyo académico a estudiantes rezagados o con algún tipo de dificultad de aprendizaje?
- Sí
  - No
21. ¿Participó en un proceso de tutoría académica individual o grupal?
- Sí
  - No
25. Si tu respuesta es afirmativa: ¿Cuántas veces durante el último ciclo?
- 1 vez
  - De 2 a 5
  - De 6 a 10
  - Más de 10
26. ¿En qué medida consideras te ayudó la orientación?
- Mucho
  - Regular
  - Poco
  - Nada

27. En caso de haber recibido apoyo en forma de tutoría ¿cuánto te ayudó la tutoría a enfrentar estas dificultades?
- Mucho
  - Algo
  - Poco
  - Nada
28. ¿Consideras que los docentes del IEST se encuentran adecuadamente capacitados para brindar apoyo frente a las dificultades académicas que presentan los estudiantes?
- Mucho
  - Regular
  - Poco
  - Nada
32. ¿Consideras que los docentes del IEST se encuentran adecuadamente capacitados para brindar apoyo frente a las dificultades emocionales que presentan los estudiantes?
- Mucho
  - Regular
  - Poco
  - Nada
33. ¿Alguna vez el IEST ofreció talleres dirigido a padres de familia y estudiantes respecto de temas priorizados o con mayor incidencia (acoso, violencia, embarazo, etc.)?
- Sí
  - No
34. ¿Consideras necesario que el IEST desarrolle vínculos con los padres de familia y estudiantes para tratar temas como el acoso, violencia, embarazo, etc.?
- Mucho
  - Regular
  - Poco
  - Nada

### Consejería

29. A lo largo de tus estudios, ¿experimentaste dificultades personales que afectaron tu desempeño académico?
- Sí
  - No
30. En caso de haber experimentado dificultades, ¿recibiste apoyo de algún docente de modo recurrente?
- Sí
  - No
31. En caso de haber recibido apoyo, ¿dirías que gracias a ello pudiste superar las dificultades?
- Mucho
  - Algo
  - Poco
  - Nada

### V. Servicios Sociales

35. ¿En tu experiencia te beneficiaste o conoces a alguien que se benefició con alguna beca, exoneración de pago de matrícula o ayuda monetaria?
- Sí
  - No
36. Si la respuesta es sí, ¿Recuerdas cuál fue el servicio que usaste?
- Tramitación de becas
  - Exoneración del pago de matrícula
  - Ayuda monetaria

37. Si los usaste, ¿cómo los calificarías?
- Muy bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
38. ¿Conoces si el IEST brinda algún tipo de apoyo a estudiantes con discapacidad?
- Sí
  - No
39. ¿Sabes si el IEST protegió a estudiantes que fueron víctimas de acoso u hostigamiento de índole sexual?
- Sí
  - No
  - No lo sé
40. ¿Sabes si en el IEST se toman medidas para evitar tratos discriminatorios de cualquier índole a los estudiantes?
- Sí
  - No
  - No lo sé
41. ¿Conoces si en el IEST se involucra en casos de violencia o acoso y los deriva a instancias especializadas, cuando la situación lo amerita?
- Sí
  - No
  - No lo sé
43. ¿El instituto organiza actividades deportivas para sus estudiantes?
- Sí
  - No
  - No lo sé
44. ¿Con qué frecuencia organiza el Instituto, las actividades deportivas?
- Una vez por semestre
  - Una vez al año
  - No organiza ninguna actividad deportiva
45. ¿El instituto promueve actividades culturales y de recreación dentro de sus instalaciones?
- Sí
  - No
  - No lo sé
46. Si el instituto promueve actividades culturales y de recreación, ¿con qué frecuencia lo hace?
- Con mucha frecuencia
  - Con alguna frecuencia
  - Con poca frecuencia

## VI. Servicios Estudiantiles

42. ¿Recibiste información sobre el uso de estos servicios en el instituto: atención médica, enfermería, tópico de emergencia, internet, ¿biblioteca?
- Sí
  - No
47. ¿Mantienen ustedes algún contacto con los egresados?
- Sí
  - No
  - No lo sé
48. ¿Sabes si el IEST desarrolla alguna estrategia de vinculación con sus egresados?
- Sí
  - No
  - No lo sé

## V. Empleabilidad

49. ¿Conoces en qué empresas o instituciones se emplean los egresados del IEST?
- a. Sí
  - b. No
  - c. No lo sé
50. ¿El IEST gestiona los espacios donde pueden realizar las EFSRT?
- a. Sí
  - b. No
  - c. No lo sé
51. En tu experiencia, ¿autogestionaste los espacios donde puedes realizar las EFSRT?
- a. Sí
  - b. No
52. ¿Sabes si el instituto cuenta con una bolsa de trabajo?
- a. Sí
  - b. No
  - c. No lo sé
53. ¿El instituto organiza actividades que promueven la empleabilidad de sus estudiantes y egresados?
- a. Sí
  - b. No
  - c. No lo sé
54. Si la respuesta es sí ¿qué tipo de actividades realizó?
- a. Ferias laborales
  - b. Cursos (habilidades blandas, creación de hoja de vida, etc.)
  - c. Otros: \_\_\_\_\_
55. ¿El instituto promueve actividades de emprendimiento en innovación tecnológica?
- a. Sí
  - b. No
  - c. No lo sé
56. Si el instituto promueve estas actividades ¿con qué frecuencia lo hace?
- a. Con mucha frecuencia
  - b. Con alguna frecuencia
  - c. Con poca frecuencia

## Anexo 2.

### Matriz de consistencia

DIMENSIONES	FUNCIONAMIENTO DE LA UBE		ESTRATEGIAS DE BIENESTAR		ESTRATEGIAS DE EMPLEABILIDAD	
ENFOQUES TRANSVERSALES	Interculturalidad					
	Género					
	Interseccionalidad y reconocimiento positivo a la diversidad					
PREGUNTAS ORIENTADORAS	¿Cómo funcionan institucionalmente las UBE de IEST en torno a las acciones de permanencia de los estudiantes?	¿En qué medida los actores (directivos, jefes UBE, docentes y estudiantes) tienen conocimiento del funcionamiento de la UBE?	¿Qué condiciones debe tener la IEST para garantizar la permanencia de los estudiante en sus instituciones educativas?	¿Cuáles son los modelos de tutoría y acompañamiento que las UBE de IEST para garantizar la permanencia de los estudiantes en sus instituciones educativas?	¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para fortalecer el bienestar de los estudiantes?	¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para garantizar la empleabilidad de los estudiantes?
ASPECTOS	Organización de la UBE	Actores conocen sus funciones	Características materiales de las IEST	Tutoría	Servicios sociales	Promoción de experiencias Formativas en Situaciones Reales de Trabajo – EFSRT
		Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos	Convivencia social en la IE	Servicios de consejería	Servicios estudiantiles	Seguimiento de egresados
		Valoraciones de las estrategias implementadas	Reconocimiento de los problemas de abandono y deserción estudiantil	Orientaciones que reciben los estudiantes	Valoraciones de las estrategias implementadas	Estrategias de inserción laboral
				Valoraciones de las estrategias implementadas	Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos	Promoción del emprendimiento
				Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos		Valoraciones de las estrategias implementadas
						Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos

## FUNCIONAMIENTO DE LA UBE

Preguntas orientadoras	Aspectos	Actor/Instrumento											
		Director general	Instrumento	Jefe UBE	Instrumento	Docentes/ tutores	Instrumento	Estudiantes	Instrumento	IEST	Instrumento		
¿Cómo es el funcionamiento institucional de las UBE de IEST en torno a las acciones de permanencia de los estudiantes?	Organización de la UBE.	¿Qué tipo de actividades o decisiones coordina con el jefe/responsable de la UBE? ¿Cuál es la importancia de la UBE en el cumplimiento de los objetivos del instituto? ¿Qué dificultades percibe en la realización de las labores de la UBE? ¿Cómo cree que se podría mejorar la labor de esta área?	Entrevista	¿Desde cuándo funciona la UBE? ¿Cómo está organizada? ¿Qué servicios brinda? ¿Cuánto personal tiene a su cargo y qué funciones cumplen? ¿Son suficientes? ¿Están adecuadamente capacitados?	Entrevista						¿El instituto tiene convenios con empresas, instituciones o universidades para la promoción del empleo de los estudiantes o para la continuación de estudios?	Ficha de IE.	
				¿Cuándo asumió el cargo de jefe/responsable de esta unidad? ¿Cuál es el régimen de su contratación en el cargo: designado o por concurso? ¿Recibió capacitación del MINEDU o de otras entidades para ejercer el cargo? ¿Tuvo experiencias similares?	Entrevista						¿Cuál es el organización formal de la UBE?	Análisis documentario.	
¿En qué medida los actores (directivos, jefes UBE, docentes y estudiantes) tienen conocimiento del funcionamiento de la UBE?	Actores conocen sus funciones.	¿Cómo describiría la función que cumple como director? ¿De qué se encarga? ¿Qué dificultades tuvo para cumplir con su trabajo? ¿Cómo las afronta? ¿Recibió capacitación del MINEDU o de otras entidades para atender mejor el encargo asignado?	Entrevista	¿Qué funciones cumple como jefe de la UBE? ¿Cuántas horas semanales dedica a sus funciones de jefe? ¿Cuenta con un plan de gestión? ¿Cómo, con quiénes y sobre qué asuntos coordina al interior del instituto para cumplir los objetivos de la UBE? ¿Qué dificultades enfrenta en esas coordinaciones? ¿Cómo las afronta?	Entrevista	¿Qué tipo de vínculo tienen los docentes con la UBE?	Entrevista				¿Cuáles son las competencias de la UBE en el IEST?	Análisis documentario.	
				¿Los estudiantes conocen los servicios de la UBE? ¿Qué tipo de estudiantes recurren a la UBE?	Entrevista								
	Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos.	¿Qué esperaría del MINEDU para que pueda mejorar su trabajo como director en relación a la implementación de la UBE?	Entrevista										
		¿Qué expectativas tiene sobre su tarea? ¿Cómo se imagina el papel que debería cumplir la dirección del instituto en los próximos años para garantizar la permanencia y la empleabilidad de sus estudiantes y egresados?	Entrevista	¿Qué expectativas tiene sobre su tarea y cómo se imagina el papel que deberá cumplir la UBE en los próximos años para enfrentar los problemas de abandono y deserción, y para ofrecerle a los estudiantes oportunidades de empleo?	Entrevista								
Valoraciones de las estrategias implementadas.	¿Cómo califica el funcionamiento de la UBE en su instituto? ¿Qué considera que necesita para mejorar sus servicios?	Entrevista				¿Cómo califica el funcionamiento de la UBE en su instituto? ¿Qué considera que necesita para mejorar sus servicios?	Entrevista						

**FUNCIONAMIENTO DE LA UBE**

Preguntas orientadoras	Aspectos	Actor/Instrumento										
		Director general	Instrumento	Jefe UBE	Instrumento	Docentes/ tutores	Instrumento	Estudiantes	Instrumento	UEST	Instrumento	
¿Qué condiciones debe tener la UEST para garantizar la permanencia de los estudiantes?	Características materiales de los UEST.										¿Con qué servicios básicos cuenta el local del UEST?	Ficha de UE
											¿Con qué servicios básicos cuenta el UEST?	Ficha de UE
											¿Con qué espacios cuenta el UEST?	Ficha de UE
	Convivencia social en la UE.	¿Qué edad tiene? ¿De dónde es? ¿Cuál es su profesión? ¿Desde cuándo enseña en el instituto? ¿Desde cuándo está en la dirección? ¿Cuál es su condición laboral?	Entrevista		¿De dónde es? ¿Qué edad tiene? ¿Cuál es su profesión? ¿Desde cuándo enseña en el instituto?	Entrevista	¿Cuál es su edad? ¿De dónde es? ¿Cuál es su profesión? ¿Desde cuándo enseña en el instituto? ¿Es nombrado o contratado?	Entrevista	¿Considera que los docentes del instituto ofrecen un trato respetuoso a hombres y mujeres por igual. Es decir, sin hacer diferencia por su origen, condición social o desempeño académico?	Encuesta	¿Cuál es la distribución de docentes en la UE?	Ficha de UE
		¿Cómo describiría al estudiante promedio de su instituto? ¿Conoce los principales problemas que enfrentan en su vida personal y académica?	Entrevista		¿Cómo describiría al estudiante promedio de su instituto? ¿Conoce los principales problemas que enfrentan en su vida personal y académica?	Entrevista	¿Cómo describiría al estudiante promedio de su instituto? ¿Conoce los principales problemas que enfrentan en su vida personal y académica?	Entrevista	¿Existe un ambiente de confianza con los docentes que permita hablar de las dificultades académicas y personales?	Encuesta	¿Cuál es la distribución de estudiantes en la UE?	Ficha de UE
		En su experiencia, ¿Cuáles son los problemas por los que los estudiantes deciden dejar los estudios? ¿Con qué frecuencia se presentan estos casos en el instituto? ¿Cómo actúa el instituto en esos casos?	Entrevista				En su experiencia, ¿Cuáles son los problemas que llevan a los estudiantes a tomar la decisión de dejar los estudios? ¿Cómo actúa el instituto en estos casos?	Entrevista	¿Existe un ambiente de confianza con las autoridades del instituto que permita hablar de las dificultades académicas y personales?	Encuesta	¿Cuál es la oferta académica de la UE?	Ficha de UE
	Reconocimiento de los problemas de abandono y deserción estudiantil.				¿Cuáles son los problemas que llevan a los estudiantes a tomar la decisión de dejar los estudios? ¿Cómo actúa la UBE en estos casos?	Entrevista					¿Existen reportes de deserción hechos por la UE?	Análisis documental
					¿Se hizo algún diagnóstico sobre las dificultades de aprendizaje de los estudiantes? ¿Quién elaboró el diagnóstico? ¿En qué momento? ¿Para qué?	Entrevista						
					¿Se hizo algún diagnóstico sobre dificultades personales de los estudiantes? ¿Quién elaboró el diagnóstico? ¿Para qué?	Entrevista						

## ESTRATEGIAS DE BIENESTAR

Preguntas orientadoras	Aspectos	Actor/Instrumento									
		Director general	Instrumento	Jefe UBE	Instrumento	Docentes/ tutores	Instrumento	Estudiantes	Instrumento	IEST	Instrumento
¿Cuáles son los modelos de tutoría y acompañamiento que las UBE tienen para garantizar la permanencia de los estudiantes en sus instituciones educativas?	Tutoría.	¿Cuál es el objetivo de las tutorías? ¿Cuál es la función del tutor? ¿Quién organiza las tutorías en el instituto? ¿Cuál es el rol del responsable de la UBE en esta tarea?	Entrevista	¿Qué actividades implica la tutoría? ¿Cuál es el objetivo de estas? ¿Quién está a cargo de la organización de las tutorías? ¿Cuál es el rol del tutor? ¿Qué dificultades tienen los docentes en el cumplimiento de ese rol?	Entrevista	¿Sabe cuál es el objetivo de las tutorías? ¿Conoce el rol del tutor? Desde la UBE ¿recibe indicaciones para el desarrollo de las tutorías? Si su respuesta es no, entonces ¿de qué instancia recibe estas indicaciones?	Entrevista	¿Sabe si el instituto brinda apoyo académico a estudiantes rezagados o con algún tipo de dificultad de aprendizaje? ¿Considera que el instituto le brindó apoyo durante su formación académica? ¿Participó en un proceso de tutoría académica? ¿En qué medida la tutoría académica? ¿Recibió orientación sobre su futuro desempeño profesional?	Entrevista	¿Qué acciones de tutoría implementa la IEST?	Análisis documental
		¿Qué tipo de cursos o capacitación o programas formativos considera que son necesarios para los docentes tutores del instituto? ¿Recibió alguno recíente?	Entrevista	¿La UBE ofrece cursos o capacitación o programas formativos para que cumplan esta labor?	Entrevista	¿Recibió capacitación para realizar labores de tutoría u otra instancia del instituto le ofreció esta capacitación?	Entrevista				
		¿Hay alguna estrategia de selección de estudiantes para que reciben esta tutoría? ¿Qué criterios se usan en esta selección? ¿Con qué frecuencia los estudiantes reciben tutoría? ¿Hay un seguimiento al respecto?	Entrevista	¿Cómo se selecciona a los estudiantes que deben recibir tutoría y con qué frecuencia se realizan? ¿Hay un seguimiento al respecto? ¿Recuerda algunos casos?	Entrevista	¿Qué dificultades tuvo para el cumplimiento de las tutorías? ¿De qué manera el instituto lo ayudó a enfrentar esas dificultades? ¿Recuerda alguna experiencia en particular? ¿Considera que en su labor como docente-tutor logró afianzar los procesos de formación académica de los estudiantes?	Entrevista				
	Servicios de consejería.	¿Qué actividades implica la consejería? ¿Cuál es el objetivo? En la práctica, ¿hay diferencias entre tutoría y consejería? En el instituto, ¿quién está a cargo de la organización de las consejerías? ¿Quién realiza las consejerías? ¿Considera que están capacitados para esta labor? ¿Por qué?	Entrevista	¿Qué actividades implica la consejería? ¿Cuál es el objetivo? En la práctica, ¿hay diferencias entre tutoría y consejería? ¿Quién está a cargo de la organización de las consejerías? ¿Quién realiza las consejerías? ¿Considera que están capacitados para esta labor? ¿Por qué? ¿Qué tipo de atención reciben los estudiantes en las consejerías? ¿De qué manera acceden a éstas? ¿Hay algún seguimiento? ¿Se desarrollan actividades de consejería con los padres de familia? ¿Por qué? ¿Qué tipo de asuntos se tratan en ellas? Considera que en las consejerías ¿es importante dialogar con los estudiantes y los padres de familia sobre acoso sexual, violencia de género y embarazo no deseado, entre otros?	Entrevista	¿Sabe cuál es el objetivo de las consejerías? ¿Quién realiza esta labor en el instituto? En la práctica ¿cuál es la diferencia entre tutoría y consejería? ¿Qué tipo de atención esperan recibir los estudiantes en las consejerías? ¿Qué se debe ofrecer? ¿Se siente capacitado para brindar soporte frente a las dificultades emocionales que presentan los estudiantes? ¿Ha desarrollado talleres con padres de familia y estudiantes?	Entrevista	¿Experimentó dificultades personales que afectaron su desempeño académico? ¿Recibió apoyo de algún docente de modo recurrente? ¿Cuánto ayudó a superar esas dificultades personales?	Entrevista	¿Existe un componente de consejería en la IEST?	Análisis documental

## ESTRATEGIAS DE BIENESTAR

Preguntas orientadoras	Aspectos	Actor/Instrumento										
		Director general	Instrumento	Jefe UBE	Instrumento	Docentes/ tutores	Instrumento	Estudiantes	Instrumento	UEST	Instrumento	
¿Cuáles son los modelos de tutoría y acompañamiento que las UBE tienen para garantizar la permanencia de los estudiantes en sus instituciones educativas?	Orientaciones que reciben los estudiantes.	¿Qué tipo de atención reciben los estudiantes en las consejerías? ¿De qué manera acceden a estas? ¿Hay algún seguimiento?	Entrevista									
	Valoraciones de las estrategias implementadas.	¿Considera que las tutorías lograron afianzar los procesos de formación académica de los estudiantes?	Entrevista	¿Considera que las tutorías deberían estar a cargo de otros profesionales? ¿Por qué?	Entrevista	¿Los tutores se encuentran satisfechos con la labor que desempeña?	Entrevista					
		¿Considera que los docentes necesitan formación para realizar la labor de tutoría?	Entrevista			Los tutores piensan que se necesita formación para convertirse en docente-tutor? ¿Qué tipo de cursos o capacitación o programas formativos considera que son necesarios para los docentes tutores del UEST?	Entrevista					
	Necesidades, expectativas y posibilidades de las UEST para la implementación de lineamientos.	¿Considera que en las consejerías es importante dialogar con estudiantes y padres de familia sobre acoso sexual, violencia de género y embarazo no deseado, entre otros?	Entrevista			¿Considera importante dialogar con los estudiantes y padres de familia sobre acoso sexual, violencia de género, embarazo no deseado, entre otros? ¿Piensa que difícil abordar estos asuntos? ¿Por qué?	Entrevista	¿Alguna vez el instituto ofreció talleres dirigidos a padres de familia y estudiantes sobre temas sensibles o con mayor incidencia como acoso, violencia, embarazo, etc.?	Entrevista			
¿Cuáles son las estrategias que están implementando los UEST para fortalecer el bienestar de los estudiantes?	Servicios sociales.	¿El instituto brinda apoyo a los estudiantes con dificultades (económicas, personales y de salud) para continuar sus estudios? ¿En qué ámbito del instituto se gestionan éstos? ¿Cómo se detectan esas dificultades? ¿Se toman medidas cuando se detecta que algún estudiante corre el riesgo de abandonar sus estudios debido a problemas familiares o económicos? ¿El instituto genera algún vínculo con la familia de los estudiantes con dificultades? ¿El instituto deriva casos de índole social para ser atendidos por instancias especializadas? ¿Estos servicios están a cargo de la UBE o las realizan otras instancias del instituto?	Entrevista	¿La UBE ofrece apoyo a los estudiantes con problemas económicos, de salud, personales, entre otros, para que no interrumpan sus estudios? ¿Se establece algún vínculo con la familia de los estudiantes con dificultades? ¿El instituto deriva casos de índole social para ser atendidos por instancias especializadas?	Entrevista	¿Sabe si el instituto brinda apoyo a los estudiantes con dificultades económicas, personales o de salud para que no interrumpan sus estudios? ¿Sabe si el instituto genera algún vínculo con la familia de los estudiantes con dificultades? ¿Sabe si el instituto deriva casos de índole social para ser atendidos por instancias especializadas? ¿Sabe qué hace la UBE si algún estudiante corre el riesgo de interrumpir sus estudios debido a problemas familiares o económicos?	Entrevista	¿Hay beneficiarios de becas, exoneración de pago de matrícula o ayuda monetaria? ¿Recuerda cuál fue el servicio que se encarga de eso? ¿El instituto brinda algún tipo de apoyo a estudiantes con discapacidad? ¿El instituto protegió a estudiantes que fueron víctimas de acoso u hostigamiento de índole sexual? ¿En el instituto se toman medidas para evitar tratos discriminatorios de cualquier índole a los estudiantes? ¿El instituto actúa en casos de violencia o acoso y los deriva a instancias especializadas cuando la situación lo amerita?	Entrevista	¿Cuál es la organización formal de los servicios sociales?	Análisis documental	

## ESTRATEGIAS DE BIENESTAR

Preguntas orientadoras	Aspectos	Actor/Instrumento									
		Director general	Instrumento	Jefe UBE	Instrumento	Docentes/ tutores	Instrumento	Estudiantes	Instrumento	UEST	Instrumento
¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para fortalecer el bienestar de los estudiantes?	Servicios estudiantiles.	¿El instituto cuenta con servicios tales como tópico, enfermería u otro servicio médico? ¿Los estudiantes acceden a servicios gratuitos como Internet, biblioteca y espacios acondicionados para el buen desarrollo de su proceso formativo en el IEST? ¿El instituto tiene bolsa de trabajo? ¿Quién y cómo se gestiona la bolsa de trabajo? ¿Los egresados tienen acceso a la información de la bolsa de trabajo?	Entrevista	¿Se ofrecen servicios de atención médica, acceso a Internet, biblioteca o espacios de esparcimiento a los estudiantes? ¿En su opinión, cuál es la importancia de estos servicios en el proceso formativo de los estudiantes? ¿Por qué? ¿El instituto cuenta con bolsa de trabajo? ¿Quién y cómo se gestiona la bolsa de trabajo?	Entrevista	¿Sabe si el instituto cuenta con servicios de tópico, enfermería u otro de índole médico? ¿Sabe si los estudiantes acceden a servicios gratuitos de internet, biblioteca y espacios acondicionados para el buen desarrollo de su proceso formativo?	Entrevista	¿Hay información sobre el uso de los servicios de atención médica y/o enfermería y/o tópico de emergencia que ofrece el instituto? ¿Se usan los servicios de atención médica y/o enfermería y/o tópico de emergencia que ofrece el instituto?	Entrevista	¿Cuál es la organización formal de los servicios estudiantiles?	Análisis documentario
	Actividades extracurriculares.	¿Se organizan actividades extracurriculares en el instituto? ¿Qué tipo de actividades extracurriculares se organizan durante el año? ¿Qué importancia le concede a estas actividades en el proceso formativo de los estudiantes? ¿Por qué? ¿De qué forma la dirección se involucra en su organización?	Entrevista	¿Se organizan actividades extracurriculares en el instituto? ¿Qué tipo de actividades? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo se organizan? ¿Qué dificultades se presentan al momento de organizarlas y cómo las afrontan? En su opinión ¿cuál es la importancia de estas actividades extracurriculares en el proceso formativo de los estudiantes? ¿Por qué?	Entrevista	¿Qué es una actividad extracurricular? ¿Qué actividades extracurriculares se organizan en el instituto? ¿Quién o quiénes organizan estas actividades? ¿Con qué propósito? ¿De qué manera participan los estudiantes en estas actividades?	Entrevista	¿El instituto organiza actividades deportivas para sus estudiantes? ¿El instituto promueve actividades culturales y de recreación dentro de sus instalaciones?	Entrevista	¿Cuál es la organización formal de las actividades extracurriculares?	Análisis documentario
	Valoraciones de las estrategias implementadas.					¿Qué tan importante considera el desarrollo de actividades extracurriculares en el proceso formativo de los estudiantes?	Entrevista	¿Los docentes del instituto se encuentran capacitados para brindar apoyo a las dificultades emocionales que puedan tener los estudiantes?	Entrevista		
							¿Considera que los docentes del instituto se encuentran capacitados para brindar apoyo ante las dificultades académicas que puedan tener los estudiantes?	Entrevista			
							¿Cómo califica el servicio de becas o ayudas económicas?	Entrevista			
							Si alguna vez utilizó los servicios de atención médica y/o enfermería y/o tópico de emergencia del instituto ¿cómo calificaría este servicio?	Entrevista			

## ESTRATEGIAS DE EMPLEABILIDAD

Preguntas orientadoras	Aspectos	Actor/Instrumento													
		Director general	Instrumento	Jefe UBE	Instrumento	Docentes/ tutores	Instrumento	Estudiantes	Instrumento	IEST	Instrumento				
¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para garantizar la empleabilidad de los estudiantes?	Promoción de EFSRT.	¿Quién es el responsable de gestionar las actividades de EFSRT? ¿Cómo lo hace? ¿Tienen convenios o alianzas con empresas locales o entidades públicas? ¿Cómo es la relación del instituto con ellas?	Entrevista		¿En este momento la UBE se encarga de gestionar las EFSRT de los estudiantes? ¿Quién se ocupa de esta labor? ¿Tienen convenios con empresas y entidades públicas para que los estudiantes realicen sus experiencias formativas? ¿Cómo se establecen estos convenios? ¿Qué compromisos implican de una y otra parte? ¿Se hace seguimiento a los estudiantes durante sus experiencias formativas? ¿De qué manera?	Entrevista		¿En qué momento los estudiantes dan inicio a sus EFSRT? ¿Quién es el responsable de gestionar estas experiencias de formación? ¿Se hace un seguimiento a los estudiantes durante esta fase de su formación? ¿Quién lo hace? ¿En qué consiste? ¿Qué impacto tienen estas experiencias en la adquisición de competencias de empleabilidad de los estudiantes?	Entrevista		¿El instituto informa sobre las empresas o entidades en donde los estudiantes pueden realizar sus EFSRT?	Entrevista		¿Qué acciones tiene el IEST para promover las EFSRT?	Análisis documentario
	Seguimiento de egresados.	¿El instituto realiza seguimiento a sus egresados? ¿Qué estrategia utiliza? ¿Considera que la relación con los egresados es útil al instituto? ¿Sabe si los egresados del instituto son solicitados en el mercado laboral? ¿Se organiza algún evento que favorezca el contacto entre egresados y estudiantes? ¿Cómo se promueve la empleabilidad durante la formación de los estudiantes? ¿Qué estrategias desarrolla el instituto para garantizar la inserción laboral de los estudiantes?	Entrevista		¿El instituto realiza seguimiento a sus egresados? ¿Qué estrategia utiliza? ¿Considera que la relación con los egresados es útil al instituto? ¿Sabe si los egresados son solicitados en el mercado laboral? ¿Se organiza algún tipo de evento que favorezca el contacto entre egresados y estudiantes? ¿Los egresados tienen acceso a la información de las bolsas de trabajo?	Entrevista		¿Sabe si el instituto realiza seguimiento a sus egresados? ¿Sabe qué estrategias utiliza? ¿Considera que la relación con los egresados es útil para el instituto y sus estudiantes? ¿Por qué? ¿Sabe si los egresados del instituto son solicitados en el mercado laboral?	Entrevista		¿Mantienen algún contacto con los egresados? ¿Saben si el instituto desarrolla alguna estrategia de vinculación con sus egresados? ¿El instituto informa sobre el rubro, empresas y entidades públicas en donde trabajan sus egresados?	Entrevista		¿Qué acciones concretas tiene la IEST para hacer seguimiento a sus egresados?	Análisis documentario
	Estrategias de Inserción laboral.	¿Se cuenta con algún tipo de información respecto de la tasa de inserción laboral de sus egresados? ¿Cómo la elaboran?	Entrevista		¿Evalúan si el entorno local y su desarrollo económico favorecen las posibilidades de conseguir empleo de sus egresados? ¿Qué empresas locales, ONG, entidades públicas pueden ser potenciales aliadas del instituto en este ámbito? ¿Cómo es la relación del Instituto con ellas? ¿En esta relación empresas- instituto, saben éstas la necesidad de aunar esfuerzos para mejorar el perfil de los egresados?	Entrevista		¿Considera que el instituto promueve la empleabilidad de sus estudiantes y egresados?	Entrevista		¿El instituto informa sobre la bolsa de trabajo? ¿El instituto organiza actividades que promueven la empleabilidad de sus estudiantes y egresados?	Entrevista		¿Qué estrategias de inserción laboral tiene el IEST?	Análisis documentario
		¿Cuenta el instituto con bolsa de trabajo para los estudiantes y egresados?	Entrevista		¿Existe algún tipo de información con respecto a la tasa de inserción laboral de sus egresados? ¿Cómo la elaboran?	Entrevista									
	Promoción del emprendimiento.	¿Los egresados del instituto fueron capacitado/formados en el desarrollo de habilidades para el emprendimiento? ¿Cuáles son los emprendimientos más emblemáticos que contribuyen a reconocer a los egresados del Instituto? ¿Considera que el instituto responde a esta necesidad actual en beneficio de los estudiantes?	Entrevista		Los egresados del instituto desarrollaron habilidades de emprendimiento? ¿Cuáles son los emprendimientos más emblemáticos que contribuyen a reconocer a los egresados del Instituto? ¿Considera que el instituto responde a esta necesidad actual en beneficio de los estudiantes?	Entrevista		¿Considera que los estudiantes desarrollaron habilidades de emprendimiento? ¿Conoce algún emprendimiento de estudiantes o egresados? Debido a la demanda global en tecnología, los emprendimientos de hoy tienen un factor de innovación tecnológica ¿considera que el instituto atiende esta demanda en beneficio de los estudiantes y egresados?	Entrevista		¿El instituto promueve actividades de emprendimiento en innovación tecnológica?	Entrevista		¿Qué estrategias de promoción del emprendimiento tiene el IEST?	Entrevista
	Valoraciones de las estrategias implementadas.	¿Qué considera que le hace falta al instituto para mejorar la inserción laboral de sus estudiantes y egresados?	Entrevista												
	Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos.	¿Considera que cuentan con los recursos y capacidad para establecer convenios laborales con instituciones privadas y/o estatales?	Entrevista												

# Matriz de sistematización de entrevistas

## Funcionamiento de la UBE

PREGUNTAS ORIENTADORAS		ACTOR					
		Director	Jefe UBE	Docente 1	Docente 2	Docente 3	
¿Qué condiciones debe tener la IEST para garantizar permanencia de los estudiantes?	Convivencia social en la IE.	¿Qué edad tiene? ¿De dónde es? ¿Cuál es su profesión? ¿Desde cuándo enseña en el instituto? ¿Desde cuándo está en la dirección? ¿Cuál es su condición laboral?					
		¿Cómo describiría al estudiante promedio de su instituto? ¿Conoce cuáles son los principales problemas que estos enfrentan en vida personal y académica?					
		En su experiencia, ¿Cuáles son los problemas por los cuales los estudiantes deciden dejar los estudios? ¿Con qué frecuencia se presentan estos casos en el instituto? ¿Cómo actúa el instituto frente a estos casos?					
	Reconocimiento de los problemas de abandono y deserción estudiantil.	¿Cuáles son los problemas por los cuales los estudiantes deciden dejar los estudios? ¿Cuál es la magnitud del problema? ¿Cómo actúa la UBE frente a estos casos?					
		¿Se elaboró algún diagnóstico sobre dificultades de aprendizaje de los estudiantes? ¿Quién elabora el diagnóstico? ¿En qué momento? ¿Para qué?					
		¿Se elaboró algún diagnóstico sobre dificultades personales de los estudiantes? ¿Quién elabora el diagnóstico? ¿Para qué?					
¿Cómo es el funcionamiento institucional de las UBE de IEST en torno a las acciones de permanencia de los estudiantes?	Organización de la UBE.	¿Qué tipo de actividades o decisiones coordina con el jefe/responsable de la UBE? ¿Cuál es la importancia de la UBE en el cumplimiento de los objetivos del instituto? ¿Qué dificultades percibe en la realización de las labores de la UBE? ¿Cómo cree que se podría mejorar la labor de esta área?					
		¿Desde cuándo funciona la UBE? ¿Cómo está organizada? ¿Qué servicios brinda la UBE? ¿Cuánto personal tiene a su cargo y qué funciones cumplen? ¿Son suficientes? ¿Están adecuadamente capacitados?					
		¿Cuándo asumió el cargo de jefe/responsable de esta unidad? ¿Cuál es el régimen de su contratación en el cargo: designado o por concurso? ¿Recibió capacitación del MINEDU o de otras entidades para ejercer el cargo? ¿Tuvo experiencias similares?					

PREGUNTAS ORIENTADORAS			ACTOR				
			Director	Jefe UBE	Docente 1	Docente 2	Docente 3
¿En qué medida los actores (directivos, jefes UBE, docentes y estudiantes) tienen conocimiento del funcionamiento de la UBE?	Actores conocen sus funciones.	¿Cómo describiría la función que usted cumple como director? ¿De qué se encarga? ¿Qué dificultades tiene para cumplir con su trabajo? ¿Cómo las afronta? ¿Recibió capacitación del MINEDU o de otras entidades para atender mejor el encargo asignado?					
		¿Qué funciones cumple como jefe de la UBE? ¿Cuántas horas semanales les dedica a sus funciones de jefe? ¿Cuenta con un plan de gestión? ¿Cómo, con quiénes y sobre qué asuntos coordina al interior del instituto para cumplir con los objetivos de la UBE? ¿Qué dificultades enfrenta en esas coordinaciones? ¿Cómo las afronta?					
		¿Qué tipo de vínculo tienen los docentes con la UBE?					
	Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos.	¿Qué esperaría del MINEDU para que pueda mejorar su trabajo como Director en relación a la implementación de la UBE?					
		¿Qué expectativas tiene sobre su tarea? ¿Cómo se imagina el papel que debería cumplir la dirección del instituto en los próximos años para garantizar la permanencia y la empleabilidad de sus estudiantes y egresados?					
		¿Qué expectativas tiene sobre su tarea y cómo se imagina el papel que deberá cumplir la UBE en los próximos años, para enfrentar los problemas de abandono y deserción, y para ofrecerle oportunidades de empleo a los estudiantes?					
	Valoraciones de las estrategias implementadas.	¿Como califica el funcionamiento de la UBE en su instituto? ¿Qué considera que necesita para mejorar sus servicios?					
		¿Cómo califica el funcionamiento de la UBE en su instituto? ¿Qué considera que necesita para mejorar sus servicios?					

## Estrategias de Bienestar

PREGUNTAS ORIENTADORAS			ACTOR				
			Director	Jefe UBE	Docente 1	Docente 1	Docente 1
¿Cuáles son los modelos de tutoría y acompañamiento que las UBE de IEST utilizan para garantizar la permanencia de los estudiantes en sus instituciones educativas?	Tutoría.	¿Cuál es el objetivo de las tutorías? ¿Cuál sería la función del tutor? ¿Quién organiza las tutorías en el instituto? ¿Cuál es el rol del responsable de la UBE en esta tarea? ¿Qué dificultades tienen los docentes en el cumplimiento de ese rol? ¿Los docentes reciben indicaciones?					
		¿Qué tipo de cursos o capacitaciones o programas formativos considera que son necesarios para los docentes tutores del instituto? ¿Recibió alguna recientemente? ¿La UBE ofrece cursos o capacitación o programas formativos?					
		¿Existe alguna estrategia de selección de estudiantes para recibir tutoría? ¿Qué criterios se usan en esa selección? ¿Con qué frecuencia los estudiantes reciben tutoría? ¿Hacen algún seguimiento de estudiantes?					
		¿Sabe cuál es el objetivo de las tutorías? ¿Sabe cuál es el rol del tutor? Desde la UBE, ¿recibe indicaciones para el desarrollo de las tutorías? ¿De qué instancia recibe estas indicaciones?					
	Servicios de consejería.	¿Qué actividades comprende la consejería? ¿Cuál es el objetivo de estas? En la práctica ¿existen diferencias entre tutoría y consejería? ¿Qué tipo de atención reciben los estudiantes en las consejerías? ¿Se desarrollan actividades de consejería con los padres de familia? ¿Qué tipo de asuntos se tratan en ellas?					
		¿Quién está a cargo de la organización de las consejerías? ¿Quién realiza las consejerías? ¿De qué manera acceden los estudiantes a las consejerías? ¿Se les hace seguimiento?					
	Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos.	¿Qué dificultades tuvieron para el cumplimiento de las tutorías? ¿De qué manera el instituto ayudó a afrontar esas dificultades? ¿Recuerda alguna experiencia en especial?					
		¿Considera importante dialogar con los estudiantes y padres de familia sobre temas sensibles como acoso sexual, violencia de género, embarazo no deseado, entre otros? ¿Cree que es difícil abordar estos asuntos? ¿Por qué?					
		¿Alguna vez el instituto ofreció talleres dirigidos a padres de familia y estudiantes respecto a temas priorizados o con mayor incidencia (acoso, violencia, embarazo, etc.)?					

PREGUNTAS ORIENTADORAS		ACTOR					
		Director	Jefe UBE	Docente 1	Docente 1	Docente 1	
¿Cuáles son los modelos de tutoría y acompañamiento que las UBE de IEST utilizan para garantizar la permanencia de los estudiantes en sus instituciones educativas?	Valoraciones de las estrategias implementadas.	¿Considera que las tutorías lograron afianzar los procesos de formación académica de los estudiantes?					
		¿Considera que las tutorías deberían estar a cargo de otros profesionales? ¿Por qué?					
		¿Los tutores se encuentran satisfechos con la labor que desempeñan?					
		¿Considera que los docentes necesitan una formación para desarrollar la labor de tutoría?					
		¿Considera que en las consejerías es importante dialogar con estudiantes y padres de familia sobre temas sensibles como acoso sexual, violencia de género, embarazo no deseado, entre otros?					
		¿Los tutores piensan que se necesita una formación para desarrollar su labor de docente-tutor? ¿Qué tipo de cursos o capacitación o programas formativos considera que son necesarios para los docentes tutores del IEST?					
¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para fortalecer el bienestar de los estudiantes?	Servicios sociales.	¿El instituto brinda apoyo a los estudiantes con dificultades (económicas, personales y de salud) para continuar sus estudios? ¿En qué ámbito del instituto se gestionan estos? ¿Cómo se detectan esas dificultades? ¿Se toman medidas cuando se detecta que algún estudiante tiene el riesgo de abandonar sus estudios debido a problemas familiares o económicos? ¿El instituto desarrolla algún vínculo con la familia de los estudiantes en dificultades? ¿El instituto deriva casos de índole social para ser atendidos por instancias especializadas? ¿Estos servicios están a cargo de la UBE o la realizan otras instancias del instituto?					
		¿Hay beneficiarios de becas, exoneración de pago de matrícula o ayuda monetaria?					
		¿En el instituto se toman medidas para evitar tratos discriminatorios de cualquier índole a los estudiantes?					
		¿El instituto brinda algún tipo de apoyo a estudiantes con discapacidad?					
		¿El instituto protegió a aquellos estudiantes que fueron víctimas de acoso u hostigamiento de índole sexual?					
		¿El instituto actúa en casos de violencia o acoso y los deriva a instancias especializadas cuando la situación lo amerita?					

PREGUNTAS ORIENTADORAS			ACTOR				
			Director	Jefe UBE	Docente 1	Docente 1	Docente 1
¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para fortalecer el bienestar de los estudiantes?	Servicios estudiantiles.	¿El instituto cuenta con servicios tales como tóxico, enfermería u otro servicio médico? ¿Los estudiantes tienen información accesible sobre estos servicios?					
		¿Los estudiantes tienen acceso gratuito a los servicios de Internet, biblioteca y espacios acondicionados para el buen desarrollo de su proceso formativo en el IEST?					
		¿El instituto tiene bolsa de trabajo? ¿Quién y cómo se gestiona la bolsa de trabajo? ¿Los egresados tienen acceso a la información de las bolsas de trabajo?					
	Actividades extracurriculares.	¿Se organizan actividades extracurriculares en el instituto? ¿Qué tipo de actividades extracurriculares se organizan durante el año? ¿Qué importancia tienen estas actividades en el proceso formativo de los estudiantes? ¿De qué forma se organizan? ¿Qué dificultades se presentan a la hora de su organización y cómo las afrontan?					

## Estrategias de Empleabilidad

PREGUNTAS ORIENTADORAS		ACTOR					
		Director	Jefe UBE	Docente 1	Docente 1	Docente 1	
¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para garantizar la empleabilidad de los estudiantes?	Promoción de EFSRT.	¿Quién es el responsable de gestionar las actividades de EFSRT? ¿De qué manera lo hace? ¿Tienen convenios o alianzas con empresas locales o entidades públicas? ¿Cómo es la relación del instituto con ellas?					
		¿Cómo se establecieron esos convenios? ¿Qué compromisos implican de una y otra parte? ¿Se hace seguimiento a los estudiantes durante sus experiencias formativas? ¿De qué manera?					
		¿En qué momento los estudiantes dan inicio a sus EFSRT? ¿Se hace un seguimiento a los estudiantes durante esta fase de su formación? ¿Qué impacto tienen estas experiencias en la adquisición de competencias de empleabilidad de los estudiantes?					
	Seguimiento de egresados.	¿El instituto hace seguimiento a sus egresados? ¿Qué estrategia utiliza para ello? ¿Considera que la relación con los egresados es útil al instituto? ¿Sabe si los egresados del instituto son solicitados en el mercado laboral? ¿Se organizó algún tipo de evento que favorezca el contacto entre egresados y estudiantes? ¿Los egresados tienen acceso a la información de las bolsas de trabajo? ¿Se cuenta con algún tipo de información respecto a la tasa de inserción laboral de sus egresados? ¿Cómo la elaboran?					
	Estrategias de inserción laboral.	¿Cómo se promueve la empleabilidad durante la formación de los estudiantes? ¿Qué estrategias desarrolla el instituto para garantizar la inserción laboral de los estudiantes?					
		¿Evalúan si el entorno local y su desarrollo económico favorecen las posibilidades de conseguir empleo de sus egresados? ¿Qué empresas locales, ONG, entidades públicas, podrían ser potenciales aliadas del instituto en este tema? ¿Cómo es la relación del instituto con ellas? ¿En esta relación, las empresas expresaron la necesidad de aunar esfuerzos para mejorar el perfil de los egresados?					

PREGUNTAS ORIENTADORAS			ACTOR				
			Director	Jefe UBE	Docente 1	Docente 1	Docente 1
¿Cuáles son las estrategias que están implementando los IEST para garantizar la empleabilidad de los estudiantes?	Promoción del emprendimiento.	¿Los egresados del instituto se capacitaron/ formaron en el desarrollo de habilidades para el emprendimiento? ¿Cuáles son los emprendimientos más emblemáticos, gracias a los que se reconoce a los egresados del Instituto? ¿Considera que el instituto responde a esta necesidad actual en beneficio de los estudiantes?					
	Valoraciones de las estrategias implementadas.	¿Considera que cuentan con los recursos y capacidades necesarios para establecer convenios laborales con instituciones privadas y/o estatales?					
		¿Considera que el instituto promueve la empleabilidad de sus estudiantes y egresados?					
	Necesidades, expectativas y posibilidades de las IEST para la implementación de lineamientos.	¿Qué considera que le faltaría al instituto para mejorar la inserción laboral de sus estudiantes y egresados?					

## Anexo 3.

# Reporte de incidencias del trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó del 17 al 28 de octubre de 2022 en las cinco regiones ámbito de este diagnóstico:

- Ayacucho, Cajamarca, Lambayeque, San Martín: 17 al 21 de octubre.
- Lima Metropolitana y Lima – provincias: 24 al 28 de octubre.

Las visitas se coordinaron con los directivos de los 13 IEST de este diagnóstico, los que facilitaron la llegada del equipo de monitores de campo a sus instituciones. Durante las visitas se aplicaron satisfactoriamente los instrumentos de recojo de información cualitativa y cuantitativa.

## El equipo

El equipo estuvo conformado por profesionales de las ciencias sociales. Todos con amplia experiencia en la aplicación de instrumentos para el recojo de información cualitativa y con experiencia en investigación educativa.

Antes de la salida de campo se realizó un taller de capacitación virtual, donde se revisaron el objetivo del diagnóstico, la normativa que rige a las UBE y cada uno de los instrumentos con la finalidad de explicar su uso, el tipo de información a recoger y las recomendaciones para su aplicación. Durante el taller se aclararon las dudas para el recojo y procesamiento de la información. Asimismo, se explicaron detalladamente los protocolos a seguir para asegurar la cobertura de la muestra y la aplicación de la carpeta de instrumentos.

## Incidencias sobre recojo de información en los ámbitos del diagnóstico

La aplicación de instrumentos se hizo de acuerdo a un cronograma elaborado para cada una de las regiones. Este se consultó con cada directivo de los IEST, respectivamente. Y se cumplieron en su totalidad.

Los aspectos que merecen resaltarse sobre el trabajo de campo son, en primer lugar, informar que las Unidades de Bienestar y Empleabilidad están en la fase de implementación. La llegada del equipo movilizó a las instituciones para acelerar ciertos pasos del proceso. En ese sentido, el diagnóstico se realizó sobre la información de un estadio inicial de dichas unidades.

En segundo lugar, es importante señalar que se recogió información suficiente en cada IEST, donde se pudo triangular la información entre los actores seleccionados en cada institución. En cada institución se entrevistó a los directivos, jefes UBE, así como a un docente por cada año de estudios.

En tercer lugar, la aplicación de las encuestas tuvo como criterios de selección el ámbito y el género. Adicionalmente, durante el trabajo de campo, los monitores encuestaron a estudiantes de todas las carreras y horarios disponibles del IEST. Dichos criterios no pudieron ser incluidos en la muestra porque las instituciones no entregaron a tiempo la data completa de sus estudiantes.

Cabe señalar que, en general, los instrumentos se aplicaron sin inconvenientes, a excepción de algunas entrevistas en la región Lima que se tuvieron que realizar de forma virtual por la falta de tiempo de los directivos y docentes. Sin embargo, esto no afectó la calidad de la información. Y fue la alternativa pertinente para completar la muestra planteada.

A continuación, se describe el trabajo de campo en cada región y la aplicación de instrumentos:

### • Región Ayacucho

En esta región, los instrumentos se aplicaron sin inconvenientes por un monitor de campo entre el 17 y 21 de octubre.

El primer IEST visitado fue la provincia de Víctor Fajardo, por lo que el monitor se desplazó desde la ciudad de Huamanga para iniciar el trabajo de campo. Al llegar a Huancapi se estableció contacto con el director del IEST.

El lunes 17 de octubre, el monitor de campo inició el recojo de información en el IEST Perú Corea del Sur. El miércoles 19 de octubre, retornó a Huamanga para realizar el recojo de información en el IEST Víctor Álvarez Huapaya. En ambos IEST entrevistó a directivo, jefe UBE y 3 docentes; encuestó a la muestra de estudiantes hombres y mujeres, y completó la ficha de IE.

### • Región Cajamarca

En esta región, los instrumentos se aplicaron sin inconvenientes entre el 17 y 19 de octubre. Esta región estuvo a cargo de dos monitores de campo.

En el IEST Bambamarca, la monitora de campo se desplazó a la provincia de Hualgayoc el día 16 de octubre. Allí estableció contacto con el director del IEST y coordinó su llegada. De esta manera, el lunes 17 de octubre la monitora de campo inició el recojo de información. Durante su visita entrevistó a directivo, jefe UBE y 3 docentes; encuestó a la muestra de estudiantes hombres y mujeres, y completó la ficha de IE.

En el IEST 4 de Junio de 1821, el investigador del equipo central, Marcos Garfias, se desplazó a la provincia de Jaén desde Lima el día 16 de octubre. En el lugar estableció contacto con el director del IEST y coordinó su llegada. El lunes 17 de octubre se inició el recojo de información. Durante la visita entrevistó a directivo, jefe UBE y 3 docentes; encuestó a la muestra de estudiantes hombres y mujeres, y completó la ficha de IE.

## • Región Lambayeque

En esta región, los instrumentos se aplicaron sin inconvenientes entre el 17 y 21 de octubre. Esta región estuvo a cargo de un monitor de campo que se desplazó a la región Lambayeque el día 16 de octubre. Ambos IEST pertenecían a la provincia de Ferreñafe.

Se visitó primero, el IEST Enrique López Albújar hasta donde se desplazó el monitor desde la ciudad de Chiclayo para iniciar el trabajo de campo. Al llegar a Ferreñafe se estableció contacto con el director del IEST.

De esta manera, el lunes 17 de octubre, el monitor de campo inició el recojo de información. El miércoles 19 de octubre, se desplazó a Incahuasi, para recoger información en el IEST Yatraywasi. Previo a la llegada del monitor se estableció contacto con la dirección para coordinar su llegada. En ambos IEST entrevistó a directivo, jefe UBE y 3 docentes; encuestó a la muestra de estudiantes hombres y mujeres, y completó la ficha de IE.

## • Región Lima

En esta región, los instrumentos se aplicaron sin inconvenientes entre el 16 y 28 de octubre. Y debido al número de IEST, los monitores de campo fueron cuatro.

El IEST María Rosario Araoz Pinto estuvo a cargo de la investigadora del equipo central, Luz Roca, quien se desplazó al instituto, el día 18 de octubre. Durante la visita entrevistó a directivo, jefe UBE y 3 docentes; encuestó a la muestra de estudiantes hombres y mujeres; y completó la ficha de IE.

Los IEST Gilda Liliana Ballivian Rosado y Manuel Seoane Corrales, estuvieron a cargo del mismo monitor de campo, quien contó con el soporte de Luz Roca y Marcos Garfias. El monitor coordinó con los directivos la aplicación de los instrumentos, los días 27 y 28 de octubre. Durante la visita entrevistó a directivo, jefe UBE y 3 docentes; encuestó a la muestra de estudiantes hombres y mujeres; y completó la ficha de IE.

Los IEST Pacarán y Carlos Cueto Fernandini estuvieron a cargo del mismo monitor de campo. Para el IEST Pacarán, el monitor de campo se desplazó a la provincia de Cañete el día 23 de octubre. Previas coordinaciones, el lunes 24 de octubre, el monitor de campo inició el recojo de información. Durante su visita entrevistó a directivo, jefe UBE y 3 docentes; encuestó a la muestra de estudiantes hombres y mujeres; y completó la ficha de IE.

Para el IEST Carlos Cueto Fernandini, el monitor de campo se desplazó al IEST, ubicado en el distrito de Comas, el día 24 de octubre para iniciar su labor. Durante su visita entrevistó a directivo, jefe UBE y 3 docentes; encuestó a la muestra de estudiantes hombres y mujeres; y completó la ficha de IE.

## • Región San Martín

En esta región, los instrumentos se aplicaron sin inconvenientes entre el 17 y 20 de octubre. Esta región estuvo a cargo de una monitora de campo que se desplazó a la provincia de Tocache, donde estableció contacto con el director del IEST. De esta manera, el lunes 17 de octubre inició el recojo de información del IEST Alto Huallaga.

El miércoles 19 de octubre, previas coordinaciones con la dirección, se desplazó a Tarapoto para realizar el recojo de información en el IEST Nororiental de la Selva. En ambos IEST entrevistó a directivo, jefe UBE y 3 docentes; encuestó a la muestra de estudiantes hombres y mujeres; y completó la ficha de IE.

PARTE 2

**Lineamientos  
para las Unidades  
de Bienestar y  
Empleabilidad de los  
Institutos y Escuelas  
de Educación Superior**

UE 118 - 2025



# Contenido

<b>1. Justificación</b>	<b>146</b>
<b>2. Objetivo</b>	<b>149</b>
<b>3. Ámbito de aplicación</b>	<b>149</b>
<b>4. Base normativa</b>	<b>150</b>
<b>5. Siglas y glosario</b>	<b>151</b>
5.1. Siglas	151
5.2. Glosario	151
<b>6. Organización de la UBE</b>	<b>153</b>
6.1. Funciones de la UBE	154
6.2. Estructura organizacional de la UBE	154
<b>7. Primer nivel: Jefatura de la UBE</b>	<b>156</b>
7.1. Responsabilidades	156
7.2. Requisitos para el puesto de jefe de la UBE	157
7.3. Los instrumentos de gestión	157
7.4. Evaluación de las actividades de la UBE	157
7.5. Sobre la asignación de puestos para la UBE	158
7.6. Acciones de coordinación	158
7.6.1. A nivel interno	158
7.6.2. A nivel externo	158
<b>8. Segundo nivel: Comité de Bienestar</b>	<b>159</b>
8.1. Responsabilidades	159
8.2. Integrantes	160
8.3. Requisitos para el puesto de responsable del Comité de Bienestar	160
8.4. Implementación de las acciones de bienestar	160
8.4.1. Inducción	160
8.4.2. Tutoría	161
8.4.3. Actividades extracurriculares	162
8.4.4. Servicios complementarios	162
8.5. Comité de Empleabilidad	164
8.5.1. Responsabilidades	164
8.5.2. Integrantes	164
8.5.3. Requisitos para el puesto de responsable del Comité de Empleabilidad	164
8.5.4. Implementación de las actividades de empleabilidad	165

<b>8.6. Comité de Defensa del Estudiante</b>	<b>168</b>
8.6.1. Responsabilidades	168
8.6.2. Elección de integrantes	168
8.6.3. Ruta de atención para los casos de hostigamiento sexual	169
8.6.4. De las sanciones	169
<b>Anexo 1.</b> Reporte de tutoría grupal	<b>170</b>
<b>Anexo 2.</b> Reporte de tutoría personalizada	<b>172</b>
<b>Anexo 3.</b> Reporte de consejería	<b>173</b>
<b>Anexo 4.</b> Reporte de solicitud de exoneración de matrícula	<b>174</b>
<b>Anexo 5.</b> Reporte de asistencia de trámite de beca	<b>176</b>
<b>Anexo 6.</b> Reporte de orientación laboral	<b>177</b>
<b>Anexo 7.</b> Reporte de iniciativas de emprendimiento	<b>179</b>
<b>Anexo 8.</b> Reporte de seguimiento de egresados	<b>181</b>
<b>Anexo 9.</b> Reporte de entidad que emplea a egresados	<b>182</b>
<b>Anexo 10.</b> Modelo de denuncia Comité de Defensa del Estudiante	<b>184</b>
<b>Anexo 11.</b> Informe de validación de expertos	<b>185</b>
<b>Anexo 12.</b> Informe de consulta	<b>189</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>194</b>



# 1. Justificación

En el Perú se calcula que alrededor de 13 millones de compatriotas no tuvieron acceso a ningún nivel de educación superior que les permita adquirir o mejorar sus competencias para el ejercicio laboral o el emprendimiento (MINEDU, 2020).

La educación superior tecnológica es una de las alternativas para que un sector de esta población se beneficie con una formación especializada que les abra un camino hacia mayores oportunidades de acceso a un empleo en condiciones favorables, a diferencia de aquellos que no transitaron por este nivel educativo.

En contraste con otros países de la región, en Perú la población que cuenta con educación superior tecnológica todavía representa un porcentaje en lento crecimiento. De acuerdo con los datos del INEI al 2021, este porcentaje pasó de 14 % a 14.3 % a lo largo de la década de 2011 a 2020, el periodo previo a la pandemia. En tanto la población que cuenta con educación universitaria para el mismo periodo pasó de 14.9 % a 16.7 %, una tendencia de crecimiento más marcada (INEI, 2022: 141).

De acuerdo con otros datos recientes solo 3 de cada 10 jóvenes en edad de acceder a la educación superior técnica y universitaria logra hacerlo. Sin embargo, al interior de ese conjunto, la población de jóvenes de los sectores con mayores ingresos es la más favorecida: 4 de cada 10 accede a este nivel; mientras que esta probabilidad se reduce a 1 de cada 10 entre los jóvenes provenientes de los sectores con menores ingresos (Carrillo, 2021).

Para estos últimos, la educación superior tecnológica, sea pública o privada, se convirtió en la única o una de las pocas opciones que tienen para adquirir una carrera especializada e iniciar una trayectoria de vida que mejore significativamente su situación de origen. En el terreno público este servicio es gratuito, salvo por el pago de la matrícula; en tanto que en el terreno privado existen opciones para acceder a becas financiadas por el Estado.

Sin embargo, el acceso a la educación superior tecnológica, como sucede en la educación básica y la educación universitaria, representa solo una dimensión del problema. La permanencia, el adecuado desempeño, la titulación y la inserción al mundo laboral representan otras dimensiones convertidas en objetos de atención de las políticas de educación en años recientes. Todo ello, en el marco de la mejora de la calidad del sistema.



En la normativa vigente se evidencia la necesidad de implementar al interior de los propios institutos y escuelas de educación superior tecnológica acciones que permitan a los estudiantes afrontar las dificultades de su formación que vienen limitando un adecuado desarrollo de sus competencias, la culminación de su proceso formativo y su integración al campo laboral.

Al respecto, como se verá más adelante, cobraron relevancia las estrategias de acompañamiento como las tutorías y consejerías que se espera impacten favorablemente en el bienestar de los estudiantes y en su desempeño académico. Del mismo modo están cobrando relevancia las acciones de seguimiento a los egresados con el objetivo de registrar información sobre el nivel de desarrollo de las competencias adquiridas durante su etapa formativa y qué implicancias tuvo esto en su trayectoria laboral.

Como se sabe, la extracción social, el lugar de origen, el género y la calidad de la educación básica de los estudiantes que acceden a la educación superior determinan en gran medida su éxito académico, así como sus posibilidades de culminar la formación, titularse e insertarse al mundo laboral.

No obstante, estos diagnósticos centrados en los aspectos sociales o factores externos, por lo general, no tomaron en cuenta los factores organizacionales que caracterizan la dinámica de las instituciones de educación superior tecnológica, y determinan tanto la calidad y pertinencia de sus servicios de formación como su capacidad de respuesta efectiva a problemas como la deserción, el abandono y las dificultades para la inserción laboral de sus estudiantes y egresados.

Esto se explica por la existencia de una organización que tardó en asumir un mayor protagonismo frente a estos problemas, entre otros, por la ausencia de normas precisas, así como por la insuficiencia de incentivos, recursos y personal capacitado para ocuparse de estas tareas (Del Pino y Aquino, 2021; CAPLAB, 2019).

En ese contexto, la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes (en adelante Ley N° 30512), del 9 de junio de 2016, contempló como condiciones fundamentales de las políticas de mejora de calidad del servicio los principios de pertinencia, inclusión social, equidad e interculturalidad, entre otros (Capítulo II, Artículo 7).

Como medida específica, la Ley N° 30512, en su Capítulo V, Artículo 29, incorporó la UBE en la estructura orgánica de los IEST y las EEST. De acuerdo con esta norma, la UBE es: «Responsable de la orientación profesional, tutoría, consejería, bolsa de trabajo, bolsa de práctica preprofesional y profesional, emprendimiento u otros que coadyuven al tránsito de los estudiantes de la educación superior al empleo. Además, debe conformar un comité de defensa del estudiante encargado de velar por el bienestar de los estudiantes para la prevención y atención en casos de acoso, discriminación, entre otros».

En el periodo que transcurrió desde la promulgación de la Ley N° 30512 y el inicio del proceso de implementación de las UBE en años recientes, se establecieron nuevas normas que complementaron y ampliaron las medidas que deberán asegurar el adecuado desempeño de los estudiantes por los IEST y las EEST, y su inserción laboral. Esta nueva normativa también contempló las estrategias de acompañamiento como parte de los ejes de acción de los IEST y las EEST, para apoyar a los estudiantes en riesgo de abandono o deserción, y con dificultades de inserción laboral<sup>1</sup>.

Es el caso del Decreto Supremo N° 012-2020 del Ministerio de Educación que establece la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva (PNESTP) y que representó un paso fundamental en este proceso. En esta norma y otras más específicas promulgadas desde entonces, la inclusión y la equidad dejaron finalmente de circunscribirse solo al ámbito del acceso al sistema para adentrarse en la fase formativa y en el periodo de tránsito al campo laboral. En este proceso cobraron relevancia las estrategias de acompañamiento.

La PNESTP definió sus acciones en el marco de las políticas globales establecidas en la Agenda 2030 y en los ODS y, de manera particular, en el ODS 4 que señala: «Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos». Entre las metas del ODS 4 vinculadas a la educación superior, en términos de calidad educativa e inserción laboral, se establece la meta 4.4 que plantea: «De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento».

En ese derrotero, la PNESTP estableció varios Objetivos Prioritarios (OP), entre los que se encuentra el OP2: «Fortalecer la formación integral de los estudiantes de la ESTP, que responda a los contextos sociales, culturales y productivos», que contempla entre sus lineamientos (L.2.2.) la implementación de «mecanismos de soporte para los estudiantes de la ESTP, que contribuyan a la permanencia y graduación oportuna».

El servicio de la PNESTP que se vincula a este lineamiento es el Servicio de soporte académico y acompañamiento al estudiante. Este incluye:

«[...] componentes de bienestar psicopedagógico y socioemocional, asesoría para la mejora del rendimiento académico, atención a la diversidad y el manejo de situaciones de estudiantes con necesidades educativas especiales, programas de atención y prevención a la violencia, el acoso y la discriminación, apoyo a los cuidados parentales para estudiantes padres/madres y fortalecimiento de habilidades interpersonales, entre otros».

<sup>1</sup> Entre estas normas se encontraba la Resolución Viceministerial N° 276-2019-MINEDU, Condiciones Básicas de Calidad para el Procedimiento de Licenciamiento de los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica, del 13 de noviembre de 2019; luego derogada por la Resolución Viceministerial N° 103-2022- MINEDU, del 18 de agosto de 2022.

Estas y otras medidas con el mismo propósito fueron incorporadas a la Ley N° 28044, Ley General de Educación, a través de una modificatoria de su Reglamento, establecida mediante Decreto Supremo N° 007-2021- MINEDU del 11 de mayo de 2021. Esta modificatoria contempla en su Capítulo II: De la calidad, inclusión y equidad de la educación, Artículo 11J: Servicios de bienestar y educación inclusiva en la educación superior y técnico productiva; la extensión del servicio de bienestar a todos los ámbitos de la educación superior y se señala que esta forma parte de los servicios complementarios y de soporte:

«[...] que promueven la formación integral, igualitaria e inclusiva de las y los estudiantes, tomando en cuenta sus necesidades y potencialidades, contribuyendo a su adecuado acceso, permanencia, conclusión oportuna; y al ingreso de su trayectoria profesional- laboral con mayores posibilidades, para el mejoramiento de su calidad de vida y del desarrollo sostenible del país».

La norma también señala que:

«[...] la unidad de bienestar o la instancia que haga sus veces para brindar este servicio, es la responsable de garantizar la tutoría, consejería, psicopedagogía, orientación profesional, y otras acciones como la prevención de interrupción de estudios y promoción de la continuidad, promoción de la salud física y mental, la prevención de factores de riesgo individual y comunitario, como el hostigamiento sexual o sexista, entre otros, favoreciendo el bienestar y cuidado integral de la comunidad educativa, con especial énfasis en las y los estudiantes».

Sobre esta base normativa se aprobó la Resolución Viceministerial N° 103-2022 MINEDU, Condiciones Básicas de Calidad para los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica del 18 de agosto de 2022, y que reemplazó a la Resolución Viceministerial N° 276-2019-MINEDU del 13 de noviembre de 2019. Mucho más específica en sus alcances, esta norma en su sección 6.1.9 Condiciones Básicas de Calidad VII: Existencia de servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social

y psicopedagógico, u otros) y mecanismos de intermediación laboral; define dos componentes.

El primer componente, el de «Servicios complementarios» establece lo siguiente: «La institución educativa debe garantizar la provisión de servicios complementarios (servicio médico, social, psicopedagógico, servicio de seguridad y vigilancia u otros), según corresponda, en una infraestructura física disponible que cuente con ambientes, equipamiento y mobiliario operativos, asegurando las condiciones de accesibilidad, habitabilidad y seguridad para su desarrollo, así como el personal responsable».

El segundo componente, el de «Intermediación laboral y seguimiento de egresados», establece lo siguiente: «La institución desarrolla mecanismos y estrategias de intermediación e inserción laboral con la finalidad de conectar a los estudiantes y/o egresados con el mercado laboral. Asimismo, establece acciones para el seguimiento de egresados, a fin de contar con información sistematizada y actualizada sobre la inserción y trayectoria laboral de sus egresados».

De otro lado, la Resolución Viceministerial N° 049-2022-MINEDU que actualiza los Lineamientos Académicos Generales para los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica también establece medidas al respecto. De manera particular, reconoce como parte del Enfoque Pedagógico (Sección 10) de este nivel educativo al acompañamiento docente como «clave para guiar a los estudiantes en el logro de las competencias vinculadas al programa de estudios» y «para permitir la evaluación del logro de las competencias».

Este avance de la normativa, de acuerdo un estudio de Del Pino y Aquino (2021) y al diagnóstico elaborado por el Instituto de Estudios Peruanos (2022) en 13 IEST de 5 regiones del país, no se tradujo a la fecha en un efectivo proceso de implementación de la UBE. Este proceso, además de ser afectado por la pandemia que limitó las acciones de coordinación, se sostuvo solo en la labor del jefe de la UBE, el único personal comprendido en la norma. Además, durante esta etapa, el jefe de la UBE ejerció su labor bajo la modalidad de encargatura por funciones por el periodo de un año, tiempo insuficiente para encaminar las acciones de implementación. También, se evidenció la superposición de responsabilidades con la unidad académica, de manera específica en el desarrollo de las tutorías. En suma, el proceso de implementación de la UBE se vio afectado por la ausencia de orientaciones más precisas sobre la manera en que debía realizarse.



## 2. Objetivo

---

Establecer orientaciones para la organización y funcionamiento de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad (UBE) de los IEST y las EEST.



## 3. Ámbito de aplicación

---

- Ministerio de Educación (MINEDU)
- Direcciones Regionales de Educación (DRE)
- Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos (IESTP)
- Escuelas de Educación Superior Tecnológicas Públicas (EESTP)

## 4. Base normativa

- Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, 2016.
- Reglamento de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, Decreto Supremo N° 010- 2017-MINEDU, 2017.
- Resolución de Secretaría General N° 349-2017-Minedu, Disposiciones que regulan el proceso de distribución de horas pedagógicas en los Institutos de Educación Superior Públicos.
- Resolución Ministerial N°418-2018-MINEDU, Disposiciones para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual en centros de educación técnico- productiva e institutos y escuelas de educación superior, del 6 de agosto de 2018.
- Política Nacional de Igualdad de Género - PNIG, 2019
- Decreto de Urgencia No 017-2020, de 24 de enero de 2020, que establece medidas para el fortalecimiento de la gestión y el licenciamiento de los institutos y escuelas de educación superior, en el marco de la Ley No 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.
- Decreto Supremo No 012-2020-MINEDU, de 31 de agosto de 2020, que aprueba la Política Nacional de Educación Superior y Técnico Productivo - PNESTP.
- Política Nacional Multisectorial de Salud al 2030 “Perú, país saludable”, 2020.
- Decreto Supremo N° 007-2021- MINEDU, de 11 de mayo de 2021, que modifica el Reglamento de la Ley N° 28044 Ley General de Educación.
- Resolución Viceministerial N° 176-2021-MINEDU, “Disposiciones que regulan la transitabilidad entre las instituciones educativas de Educación Básica, Técnico - Productiva y Superior Tecnológica”, 8 de junio de 2021.
- Resolución Viceministerial N° 162-2022-MINEDU, 15 de diciembre de 2022, Norma Técnica “Disposiciones que regulan los procesos de encargatura de puestos de directores generales y otros de gestión pedagógica en los



Institutos y Escuelas de Educación Superior Tecnológica y Pedagógica Pública”.

- Resolución Ministerial N°165-2022-MINEDU, 11 de abril de 2022, Creación del “Modelo de Servicio Educativo de Secundaria con Formación Técnica (MSE SFT)”.
- Resolución Viceministerial N° 049-2022-MINEDU, que actualiza los Lineamientos Académicos Generales para los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica y aprueban el “Catálogo Nacional de la Oferta Formativa de la Educación Superior Tecnológica y Técnico - Productiva”
- Resolución Viceministerial N° 103-2022 MINEDU, Condiciones Básicas de Calidad para los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica, del 18 de agosto de 2022.

Las páginas a continuación reúnen los lineamientos que deberán orientar la organización de la UBE y la implementación de los servicios bajo su responsabilidad.



## 5. Siglas y glosario

### 5.1. Siglas

DRE	Dirección Regional de Educación
EEST	Escuela de Educación Superior Tecnológica
EFSRT	Experiencias Formativas en Situaciones Reales de Trabajo
IE	Institución Educativa
IEST	Instituto de Educación Superior Tecnológica
MINEDU	Ministerio de Educación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OP	Objetivos Prioritarios
PNESTP	Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva.
UBE	Unidad de Bienestar y Empleabilidad
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local

socioeducativas que se implementan para contribuir al desarrollo de habilidades de aprendizaje de los estudiantes, así como de habilidades de socialización e integración a la comunidad de sus instituciones educativas. En su aplicación abordan temáticas vocacionales, manejo de estrés académico, contención en crisis, problemáticas asociadas a la salud mental, organización y planificación del tiempo de estudio. Estas se brindan de manera grupal y también individual cuando la situación lo requiera o lo soliciten los estudiantes. Se aplican a lo largo de la trayectoria formativa<sup>2</sup>.

**Actividades extracurriculares.** Comprende actividades de índole cultural, deportiva, de desarrollo personal y de otras afines, cuyo propósito es desarrollar y fortalecer las habilidades de socialización de los estudiantes que impacten favorablemente en su desempeño académico. Se realizan en espacios que deben ser los adecuados para estas actividades y fuera de los horarios dedicados al desarrollo de las unidades didácticas<sup>3</sup>.

### B

**Bolsa de trabajo.** Comprende la oferta laboral seleccionada, actualizada y difundida en las plataformas informativas de la institución educativa (página web, página de Facebook, correo electrónico). Sirve para establecer el nexo entre las entidades privadas y públicas que demandan trabajadores especializados con los estudiantes y egresados como candidatos a un puesto<sup>4</sup>.

### 5.2. Glosario

Seguidamente para facilitar la lectura de este documento se definen los siguientes términos en orden alfabético.

### A

**Acompañamiento.** Comprende el conjunto de estrategias de tutoría, consejería, seguimiento y orientaciones

### C

**Capacitación.** Es una actividad cuyo objetivo es desarrollar y fortalecer los conocimientos y competencias del personal de la institución educativa: docentes, coordinadores, jefes de unidades y director general, que les permita mejorar sus labores formativas y de gestión. Estas actividades, eventualmente, también pueden dirigirse a los estudiantes, dependiendo de la temática de estas<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Elaborada sobre las propuestas de: Aguilera, Vera, Salfate y Videla (2017).

<sup>3</sup> Elaborada sobre las propuestas de: Del Pino y Rodríguez (2021).

<sup>4</sup> Elaborada sobre las propuestas de: CAPLAB (2019); y Rodríguez Cuba (2009).

<sup>5</sup> Elaborada a partir del estudio de Diagnóstico de las UBE desarrollado por el IEP (2022); y Del Pino y Rodríguez (2021).

**Comité.** Espacio de coordinación y ejecución de actividades que forma parte de los procedimientos que se establecen en las instituciones educativas para el cumplimiento de algunas de sus responsabilidades. Un comité se compone de dos o más docentes nombrados o contratados, incluidos los coordinadores de programa, los jefes de unidades y el director general<sup>6</sup>.

**Consejería.** Es una estrategia de acompañamiento psicopedagógico, que tiene como objetivo ayudar a afrontar problemas de índole emocional o psicológico que afectan las capacidades de integración de los estudiantes a la comunidad educativa y limitan su desempeño académico. Se brinda de manera personalizada por recomendación del tutor o por solicitud de los estudiantes<sup>7</sup>.

**Convenios.** Es un acuerdo de voluntades, responsabilidades y obligaciones celebrado entre la institución educativa y otras entidades públicas y privadas, que se comprometen a implementar un plan de trabajo para complementar y reforzar la formación técnica de los estudiantes<sup>8</sup>.

## E

**Emprendimiento.** El desarrollo de un emprendimiento implica la identificación de una necesidad no satisfecha en el entorno o de una oportunidad en el mercado, a partir de lo cual se genera la idea de negocio o emprendimiento; por lo tanto, el emprendimiento está asociado a la innovación. Por su naturaleza, el emprendimiento se inscribe entre las opciones que amplían las oportunidades de empleo y autoempleo para sus gestores.

En el ámbito de la educación superior tecnológica, para llevar a cabo un emprendimiento es necesario que los estudiantes reúnan entre sí una serie de características centradas más en la persona y relacionadas con las habilidades como el liderazgo, perseverancia, empatía, resiliencia, disciplina; las cuales se complementan con el trabajo y el autoaprendizaje, motivado por el logro de sus objetivos<sup>9</sup>.

**Experiencia formativa en situaciones reales de trabajo (EFSRT).** Es concebida como el conjunto de actividades que tiene como propósito la consolidación, integración y/o ampliación de conocimientos, habilidades y actitudes de los estudiantes en situaciones reales de trabajo. En ese sentido, estas experiencias deben ofrecer a los estudiantes la oportunidad de consolidar la formación recibida en las unidades didácticas y fortalecer las competencias previstas en los planes de estudio<sup>10</sup>.

## S

**Seguimiento.** Es una estrategia de acompañamiento que se circunscribe a las prácticas de monitoreo a los estudiantes que realizan Experiencias Formativas en Situaciones Reales de Trabajo (antes denominadas prácticas pre profesionales), así como a la trayectoria de los egresados para recabar información sobre su desempeño laboral que luego permita formular reformas en los planes de estudio de los programas y en el perfil del egresado<sup>11</sup>.

**Servicios complementarios.** Comprende el conjunto de servicios que brinda la institución educativa (IE) a los estudiantes que lo requieran, tales como la atención de emergencia en el tóxico, servicio de salud por convenio, consejería, trámite de becas y trámite de exoneración de matrícula. El objetivo de estos servicios es ayudar a afrontar cualquier riesgo que afecte la continuidad, el adecuado desempeño académico o la integridad de los estudiantes<sup>12</sup>.

## T

**Tutoría.** Es una estrategia de acompañamiento académico que involucra a los docentes como parte de sus actividades formativas. La tutoría se extiende desde el ámbito de las unidades didácticas hacia todo el proceso formativo que culmina con la titulación, por lo tanto, no se restringe únicamente al refuerzo individual o colectivo de los contenidos de los planes de estudios. El docente-tutor promueve y fortalece competencias que le permiten a los estudiantes afrontar las exigencias pedagógicas del proceso de aprendizaje<sup>13</sup>.

6 Esta noción se formuló sobre la base de las acciones que forman parte de la cultura organizativa de los IEST que permiten aprovechar de manera eficaz las horas no lectivas de los docentes.

7 Elaborada sobre las propuestas de: Capelari (2014); y Del Pino y Rodríguez (2021).

8 Elaborada a partir del estudio de Diagnóstico de las UBE desarrollado por el IEP (2022); Del Pino y Rodríguez (2021); y la Resolución Viceministerial N° 049-2022-MINEDU.

9 Elaborado a partir de la Resolución Ministerial N° 165-2022-MINEDU y Sánchez, et. al. (2017).

10 Elaborada a partir de la Ley N° 30512, su Reglamento, el Decreto Supremo N° 010- 2017-MINEDU, y la Resolución Viceministerial N° 103-2022-MINEDU.

11 Elaborada sobre las propuestas de: Del Pino y Rodríguez (2021); y el Decreto Supremo N° 010- 2017- MINEDU.

12 Elaborada en base a la Resolución Viceministerial N° 103-2022-MINEDU; y el Decreto de urgencia N° 017- 2020-MINEDU.

13 Elaborada sobre las propuestas de: Capelari (2014); y Del Pino y Rodríguez (2021).



## 6. Organización de la UBE

---

En la justificación del presente lineamiento se indica que de acuerdo a la Ley N° 30512 en su Capítulo V, Artículo 29, la UBE se incorpora a la organización de los IEST y las EEST como la unidad que se hace «responsable de la orientación profesional, tutoría, consejería, bolsa de trabajo, bolsa de práctica preprofesional y profesional, emprendimiento u otros que coadyuven al tránsito de los estudiantes de la Educación Superior al empleo». La norma también le asigna responsabilidad sobre la conformación del «Comité de defensa del estudiante encargado de la prevención y atención en casos de acoso, discriminación, entre otros».

En ese sentido, la conformación de la UBE impacta positivamente en la gestión institucional y en el ámbito formativo de los IEST y las EEST porque les permite organizar y poner a disposición de los estudiantes un conjunto de servicios de apoyo que contribuyen a mejorar su desempeño académico, culminar exitosamente su formación y ampliar sus probabilidades de acceder a un empleo. De esta manera, además, la UBE se constituye en una instancia que contribuye al logro de las acciones estratégicas de la IE.

## 6.1. Funciones de la UBE

Las funciones de la UBE quedan establecidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) de la institución educativa conforme a la Ley N° 30512.

- Planifica, implementa, supervisa y evalúa las actividades de tutoría, consejería y orientación a los estudiantes.
- Identifica y brinda acompañamiento especial a estudiantes que presentan algún tipo de discapacidad.
- Establece acciones de acompañamiento en lengua materna a estudiantes que pertenecen a pueblos originarios.
- Identifica, previene y atiende cualquier forma de acoso u hostigamiento sexual.
- Promueve la organización de actividades extracurriculares de carácter cultural, deportivo, de desarrollo personal y otras afines.
- Propicia la atención de los servicios de primeros auxilios en el tópic.
- Gestiona los trámites de atención médica de emergencia, solicitud de becas y exoneración de pago de matrícula.
- Planifica e implementa las acciones que promueven la inserción laboral de los estudiantes y egresados como bolsas y ferias de trabajo.
- Gestiona convenios con empresas públicas y privadas, gobiernos locales y regionales y otras entidades públicas, así como con gremios y organizaciones sociales y organismos no gubernamentales para ampliar las posibilidades de obtener un empleo, acceder a apoyo técnico y financiero para las iniciativas de emprendimiento; así como acceso a capacitación para el jefe de la UBE, los integrantes de los comités y los docentes que desarrollan actividades de tutoría y consejería.
- Implementa las actividades de seguimiento a los egresados.
- Participa en la búsqueda de espacios para el desarrollo de las EFSRT de los estudiantes y formula mejoras a las actividades de seguimiento a estos<sup>14</sup>.
- Conformar el Comité de Defensa del Estudiante, y coordina permanentemente con este las acciones de prevención y atención de los casos de hostigamiento y acoso sexual.

<sup>14</sup> La programación de las EFSRT y el seguimiento a los estudiantes que las realizan, son responsabilidad de la Unidad Académica y los coordinadores de los programas de estudios.

<sup>15</sup> Este último, contemplado en la Ley N° 30512.

## 6.2. Estructura organizacional de la UBE

Para el cumplimiento de las funciones de la UBE, se establece una organización que se compone de: a) Jefatura de la Unidad; b) Comité de Bienestar, c) Comité de Empleabilidad, y d) Comité de Defensa del Estudiante<sup>15</sup>. Esta estructura permite administrar con eficacia la organización de los servicios que ofrece la UBE respondiendo a las metas establecidas en el PAT.

La jefatura de la UBE es la primera en organizarse. Para ello el director general de la institución educativa convoca a concurso para el puesto como se precisa en el numeral 7.2. del presente lineamiento.

Una vez establecida la Jefatura de la UBE, el director general de la institución educativa, en coordinación con el jefe de esta unidad, procederá a designar al responsable y a los integrantes del Comité de Bienestar, de acuerdo con lo señalado en los numerales 8.2.y 8.3. del presente lineamiento.

De igual manera, el director general de la institución educativa en coordinación con el jefe de la unidad procederá a designar al responsable y a los integrantes del Comité de Empleabilidad, de acuerdo con lo señalado en los numerales 8.2. y 8.3. del presente lineamiento.

Asimismo, el director general de la IE, en coordinación con los representantes de los estudiantes, docentes y trabajadores procederán a elegir a los integrantes del Comité de Defensa del Estudiante y a su presidente, siguiendo las indicaciones que se establece en el numeral 8.6.2. del presente lineamiento.

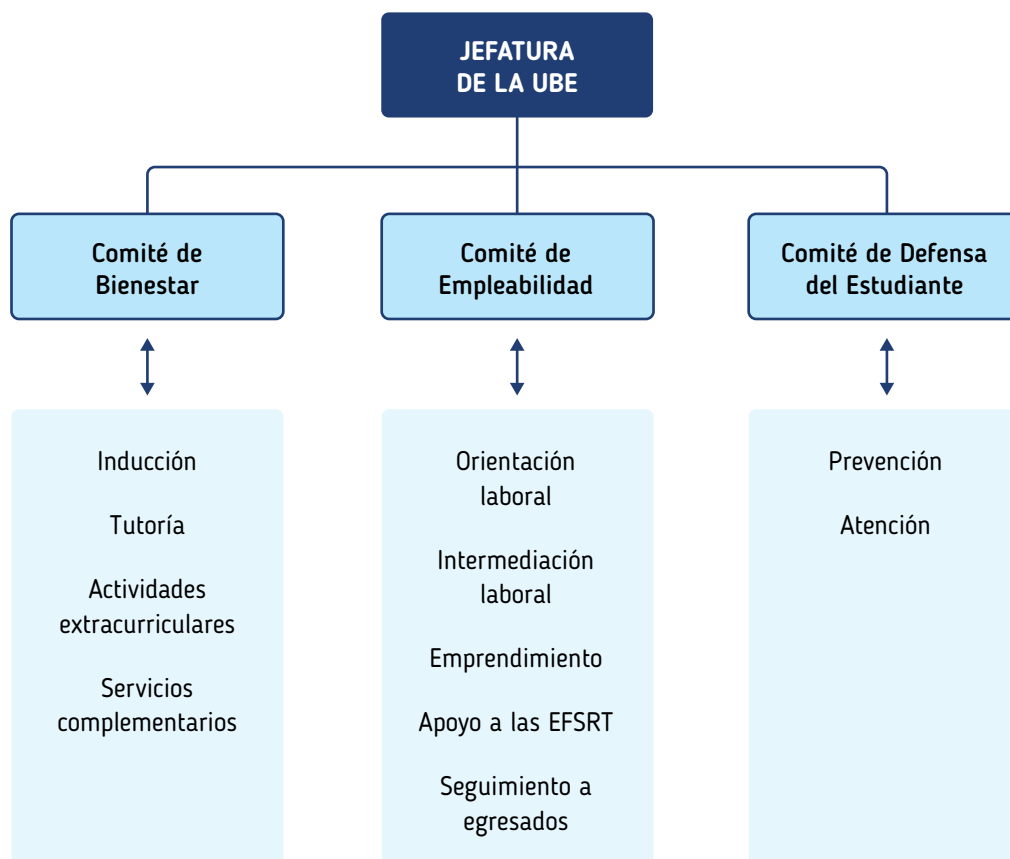
Con la designación de estos cargos, la UBE queda constituida y debe dar inicio a la implementación de las funciones que le fueron asignadas. Para esto es fundamental que el jefe de la UBE coordine permanentemente con los responsables de los tres comités de la unidad las acciones que se deberán ejecutar.

Estas acciones se desarrollan en dos niveles debidamente articulados. El primer nivel, como se detalla en los numerales 7.3, 7.4, 7.5 y 7.6 del presente lineamiento está cargo de la jefatura de la UBE que desarrolla las acciones de planificación de las actividades de la UBE, a través de la elaboración de instrumentos generales de gestión en los cuales se establecen las actividades anuales para el conjunto de la unidad. También se desarrollan las acciones de evaluación de las actividades ejecutadas por los comités para formular mejoras en estas; así como las acciones de coordinación con otras instancias de la UBE y con entidades externas a esta.

El segundo nivel comprende las actividades propiamente operativas dirigidas a implementar los servicios que se ofrecen a los estudiantes. Estas se despliegan en los comités de Bienestar, Empleabilidad y Defensa del Estudiante como se detalla en las secciones correspondientes a estos en el presente lineamiento. En ese sentido, los comités son los espacios que

ejecutan las actividades programadas y su labor impacta directamente en la trayectoria de los estudiantes. Del mismo modo, los comités contribuyen a la trayectoria profesional de los docentes que los integran, pues allí desarrollan capacidades para formular y ejecutar acciones que favorecen el bienestar estudiantil y su desempeño académico.

**Organigrama 1.** Estructura organizacional



A continuación, se desarrollan las orientaciones para la implementación de la estructura organizacional de la UBE.



## 7. Primer nivel: Jefatura de la UBE

### 7.1. Responsabilidades

- Propone, en coordinación con el director general de la IE, a los responsables de los comités de Bienestar y de Empleabilidad, así como el tiempo de su designación y las horas de dedicación a las actividades de estos comités.
- Conformar, en coordinación con los representantes de los estudiantes, docentes y trabajadores administrativos, el Comité de Defensa del Estudiante.
- Planifica las actividades de la unidad en coordinación con los responsables de los comités de Bienestar, Empleabilidad y Defensa del Estudiante.
- Elabora los instrumentos de gestión de la UBE en coordinación con los responsables de los comités de Bienestar, Empleabilidad y Defensa del Estudiante.
- Elabora, en coordinación con la Secretaría Académica, el diagnóstico de las condiciones socioeconómicas de los ingresantes.
- Organiza, en coordinación con la Jefatura de la Unidad Académica y los coordinadores de los programas de estudios, las actividades de tutoría académica.
- Gestiona convenios con entidades públicas y privadas, sobre las necesidades identificadas de la UBE.
- Recomienda, en coordinación con la Jefatura de la Unidad Académica y los coordinadores de los programas de estudios, mejoras en las acciones de seguimiento a los estudiantes que desarrollan EFSRT.
- Supervisa el cumplimiento de las acciones programadas por los comités de Bienestar, Empleabilidad y Defensa del Estudiante.
- Evalúa el desempeño de los comités de Bienestar, Empleabilidad y Defensa del Estudiante.
- Planifica las actividades de capacitación para la mejora de la calidad de la gestión de la UBE.
- Coordina con otras instancias, dentro y fuera de la institución, las acciones que involucran a la UBE.
- Gestiona ante el director general, los requerimientos de recursos para la adecuada implementación de las acciones de la UBE.
- Informa periódicamente sobre la marcha de la UBE al director general y al Consejo Asesor.



## 7.2. Requisitos para el puesto de jefe de la UBE

La modalidad de postulación, las condiciones que se requieren para el cargo y el régimen de dedicación, están normados por la Ley N° 30512, el Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU y la Resolución Viceministerial N° 162-2022-MINEDU.

Para ser jefe de la UBE se debe cumplir los siguientes requisitos<sup>16</sup>:

- Ser docente de la Carrera Pública Docente, al menos de segunda categoría, o contratado con evaluación favorable para su renovación con jornada laboral de tiempo completo y laborar en la institución educativa convocante.
- Título profesional, profesional técnico o técnico con formación en programas y/o cursos en alguno de los programas que oferta el instituto al que postula.
- Experiencia mínima de 2 años en orientación vocacional, tutoría, psicología o gestión laboral en instituciones educativas de educación superior o en el sector productivo.
- Acreditar cursos o programas de tutoría y/o acompañamiento y/o psicología y/o mentoría y/o gestión laboral en instituciones educativas o en el sector productivo de, al menos, 30 horas.
- Haber cumplido con la jornada laboral en el desempeño de la función docente o de encargatura, según corresponda, sin presentar 5 o más inasistencias no autorizadas por el director general o la DRE en 1 año y dentro de los 2 últimos años previos al concurso.

Conforme a la Ley N° 30512, la designación del jefe de la UBE es por un periodo de 3 años renovables hasta en dos oportunidades, previa evaluación, por el director general del IEST o la EEST correspondiente, conforme a la normativa emitida por el Ministerio de Educación. En tanto no se designe a su sucesor, continúa en el cargo.

Excepcionalmente, en el caso de que el cargo no sea cubierto por un docente de la carrera pública, podrá ser cubierto mediante contratación docente por concurso público de méritos abierto conforme al subcapítulo IX del capítulo IX de la Ley N° 30512.

El jefe de la UBE continúa ejerciendo labores de docencia. Estas se cumplen en un rango no menor de 4 horas y no mayor de 12 horas lectivas por semana. Esta carga horaria se precisa de acuerdo con las necesidades del servicio y nivel de responsabilidad<sup>17</sup> que, entre otras cosas, dependerá del número de programas y la cantidad de estudiantes de la IE.

<sup>16</sup> Resolución Viceministerial N° 162-2022-MINEDU. (Disposición 5.2).

<sup>17</sup> Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU, 2017 (Artículo 115).

## 7.3. Los instrumentos de gestión

Los instrumentos de gestión de la UBE detallan y ordenan las actividades del conjunto de la unidad a lo largo de un año que comprende dos semestres académicos. La elaboración de estos instrumentos está a cargo del jefe de la UBE quien realiza esta labor en coordinación con los responsables de los comités de Bienestar, Empleabilidad y de Defensa del Estudiante.

Los responsables de los comités incorporan a estos instrumentos de gestión la programación de las actividades y los requerimientos de convenios y de capacitaciones específicas que formularon para cumplir con las responsabilidades que les corresponde como se precisa en las secciones correspondientes a estos comités en el presente lineamiento.

En el primer año de conformación de la UBE, la elaboración de los instrumentos de gestión se realiza al momento mismo de conformarse la unidad. En adelante esta labor debe realizarse en los meses de octubre y noviembre para que al iniciarse el siguiente año lectivo las actividades estén debidamente programadas y se proceda a su implementación. Estas además se incorporan al PAT de la IE.

Los instrumentos de gestión son los siguientes:

- Manual de organización y funciones de la UBE.
- Plan anual de trabajo de la UBE.
- Plan anual de convenios para la UBE.
- Plan anual de actividades de capacitación de la UBE.

## 7.4. Evaluación de las actividades de la UBE

La jefatura de la UBE, en coordinación con los responsables de los comités de Bienestar, Empleabilidad y Defensa del Estudiante, define los instrumentos y los criterios de evaluación de las actividades desarrolladas por cada uno de los comités.

Los instrumentos de evaluación deberán ser aplicados por la jefatura de la unidad una vez por semestre, a partir de la revisión de la documentación generada en el desarrollo de las actividades de los comités y en consulta a los responsables de la ejecución de estas.

Los resultados de la evaluación serán utilizados para formular un informe sobre la marcha de los comités y, de ser el caso, para proponer recomendaciones que mejoren su desempeño.

Cada instrumento de evaluación contempla los siguientes criterios:

- Cumplimiento de las actividades programadas en las fechas correspondientes.
- Nivel de participación de los estudiantes y/o docentes en las actividades programadas.
- El nivel de cumplimiento de los objetivos y/o propósitos de las actividades programadas.
- Factores que dificultaron la adecuada realización de las actividades programadas.

## 7.5. Sobre la asignación de puestos para la UBE

El presente lineamiento establece una organización de la UBE que se sostiene en las labores cumplidas por los propios docentes como parte de la asignación de sus horas no lectivas, parte de las cuales pueden ser dedicadas, entre otros, a actividades de gestión de desarrollo institucional conforme a la Resolución de Secretaría General N° 349-2017-MINEDU.

Una vez cubierta la organización básica de las UBE con el propio personal docente de la IE, estas, si así lo consideran necesario, pueden solicitar a través de su dirección general la asignación de personal de apoyo o personal profesional a la DRE, de acuerdo a los procedimientos que regulan estas solicitudes.

## 7.6. Acciones de coordinación

El jefe de la UBE coordina a nivel interno con diversas instancias de la institución educativa, así como a nivel externo con entidades públicas y privadas con el objetivo de cumplir con las responsabilidades asignadas a la unidad y con las actividades programadas en el PAT de la institución educativa.

### 7.6.1. A nivel interno

#### Dirección general

Con esta instancia se coordina:

- La dotación de requerimientos básicos de espacios, recursos y personal administrativo de apoyo que la UBE necesita para cumplir con sus actividades.
- La gestión de convenios con entidades públicas y privadas que contribuyan al cumplimiento de las actividades de la UBE.
- La gestión de las actividades de capacitación programadas por la UBE.

- La atención de acompañamiento especial a estudiantes que presentan alguna discapacidad.
- La atención en lengua materna a estudiantes de culturas originarias.

### Unidad académica y coordinadores de programas de estudios

Con estas instancias se coordina:

- Las acciones concernientes a la organización de las tutorías académicas.
- Las recomendaciones para la mejora de las acciones de seguimiento a los estudiantes que desarrollan EFSRT.
- La asignación de estudiantes que desarrollan EFSRT para que apoyen la implementación de las actividades programadas de la UBE, siempre y cuando, la institución educativa se encuentre en condición de ofrecer esta alternativa a los estudiantes como parte de su formación.

### Secretaría académica

Con esta instancia se coordina:

- Las acciones de diagnóstico de las condiciones socioeconómicas de los ingresantes.
- El seguimiento a los egresados de los programas de estudios.
- La actualización y difusión de información estadística sobre el número de estudiantes que ingresan, egresan, se titulan y se insertan al mercado.

### 7.6.2. A nivel externo

El jefe de la UBE coordina con instituciones públicas y privadas acciones que giran en torno a la implementación de convenios para:

- Desarrollar actividades de capacitación para la mejora de la calidad de gestión de la UBE.
- Brindar servicios complementarios como atención de salud física y emocional.
- Promover el incremento de espacios para el desarrollo de las EFSRT de los estudiantes.
- Propiciar oportunidades de empleo para los estudiantes y egresados.
- Gestionar recursos técnicos y financieros para las iniciativas de emprendimiento de los estudiantes.



## 8. Segundo nivel: Comité de Bienestar

---

Es la instancia de la UBE responsable de la implementación de las acciones de inducción y de tutoría, las actividades extracurriculares, así como de los servicios complementarios que la institución educativa ofrece a los estudiantes que incluye: tópicos, consejería, exoneración de matrícula y trámites de becas con el propósito de contribuir al bienestar de los estudiantes y, de esta manera, asegurar su permanencia y adecuado desempeño académico<sup>18</sup>.

### 8.1. Responsabilidades

Implementa las siguientes actividades:

- Inducción de los estudiantes ingresantes a la dinámica de la institución educativa.
- Acciones de tutoría académica a los estudiantes a lo largo de su formación tanto en el desarrollo de las unidades didácticas como en la etapa de titulación en coordinación con la Unidad Académica y los coordinadores de programas de estudios.
- Actividades extracurriculares culturales, deportivas, de desarrollo personal y otras afines que contribuyan a

---

<sup>18</sup> Elaborado sobre la base de las propuestas de Ladino (2020).

la integración de los estudiantes a la comunidad de la institución educativa y a su desempeño académico.

- Servicios complementarios: Tópico, consejería, exoneración de matrícula y trámite de becas.
- Identificación de estudiantes con algún tipo de discapacidad, y establece el tipo de atención especial que requiere al momento de acceder a los servicios que brinda la UBE.
- Identificación de estudiantes de culturas originarias para garantizar el acceso a los servicios de acompañamiento en lengua originaria.
- Propone, de acuerdo con las necesidades identificadas, el plan anual de capacitaciones para los integrantes del Comité de Bienestar, que permitan fortalecer sus capacidades de gestión, y para los docentes que desarrollan actividades de tutoría y consejería.
- Establece los requerimientos de convenios con instituciones públicas y privadas, para el desarrollo de campañas de salud física y emocional, y actividades de capacitación.
- Elabora los instrumentos de tutoría académica y de consejería, y formula mejoras pertinentes en estos.
- Formula los requerimientos de recursos para la adecuada implementación de las acciones de acompañamiento, las actividades extracurriculares y los servicios complementarios.
- Elabora informes periódicos sobre el desarrollo de las acciones de acompañamiento, las actividades extracurriculares y los servicios complementarios.

## 8.2. Integrantes

El Comité de Bienestar está integrado al menos por:

- El responsable del comité que es designado por el director general en coordinación con el jefe de la UBE.
- El responsable del tópico en las instituciones educativas donde este servicio esté implementado. Su designación está a cargo del director general en coordinación con el jefe de la UBE y el responsable del Comité de Bienestar.
- Un coordinador de programa que es designado por el jefe de la Unidad Académica en coordinación con el jefe de la UBE y el director general, quien acompañará al responsable del Comité de Bienestar en las acciones de tutoría académica.

Este número de integrantes puede incrementarse dependiendo de la cantidad de estudiantes y de programas, así como de la disponibilidad de personal docente de la institución educativa.

## 8.3. Requisitos para el puesto de responsable del Comité de Bienestar

El responsable del Comité de Bienestar es designado sobre la base de los siguientes requisitos:

- Ser docente nombrado o contratado de la institución educativa, con jornada de tiempo completo.
- De preferencia debe tener formación en Psicología, Trabajo Social o afines, o ser docente del Programa de Enfermería en las instituciones educativas donde lo hubiera, o ser docente con experiencia de al menos 2 años en actividades de inducción o tutoría o consejería o actividades extracurriculares.

El tiempo que dure la designación del docente como responsable del Comité de Bienestar será definido por el director general de la institución educativa en coordinación con el jefe de la UBE conforme a los requerimientos que demande la unidad.

La dedicación del docente responsable del Comité de Bienestar será definida por el jefe de la UBE en coordinación con el director general de la institución educativa conforme a los requerimientos que demande la unidad.

La designación del docente responsable del Comité de Bienestar debe quedar consignada en una resolución directoral, procedimiento que deberá ser incorporado al reglamento interno de la IE.

## 8.4. Implementación de las acciones de bienestar

### 8.4.1. Inducción

Es una estrategia de acompañamiento dirigida a los estudiantes de reciente ingreso que realizaron un traslado externo y a cualquier estudiante que lo requiera. Su objetivo es guiar a los estudiantes en su tránsito a la educación superior tecnológica, integrándolos de manera efectiva a la comunidad de la institución educativa y a su dinámica cotidiana para que se familiaricen con estas y se sientan acogidos desde el inicio de su formación.

La inducción está a cargo del responsable del Comité de Bienestar quien, en coordinación con el jefe de la UBE y los coordinadores de programa, organiza la transmisión de información sobre los siguientes ámbitos:

- La organización de la institución educativa, su trayectoria y la conformación de su plana directiva, docente y administrativa.
- Los procesos que deben seguir los estudiantes para desarrollar sus actividades formativas como la matrícula, los horarios, la carga académica, las EFSRT y la titulación, entre otros.
- Los servicios estudiantiles que les ofrece la institución educativa como la biblioteca, el centro de cómputo, los talleres y los ambientes deportivos, entre otros.
- Los servicios de inducción, de tutoría, actividades extracurriculares, orientación laboral e intermediación laboral.
- Los servicios complementarios que brinda la institución educativa como el tóxico, la consejería, la exoneración de matrícula, la asistencia en el trámite de becas, y en el trámite para el tratamiento de problemas graves de salud física o emocional, de hostigamiento, acoso sexual, entre otros, en las instancias correspondientes.

La inducción se brinda de manera grupal a los estudiantes de reciente ingreso, en las primeras semanas de inicio de ciclo. Está a cargo del responsable del Comité de Bienestar, los coordinadores de programas y el jefe de la UBE, y que pueden solicitar el apoyo de estudiantes de los últimos semestres, entre ellos, quienes estén desarrollando sus EFSRT en la UBE, siempre y cuando, estas actividades estén alineadas con el desarrollo de las competencias de su módulo de formación.

La inducción se desarrolla en 2 etapas. En la primera se establecen grupos de estudiantes de los mismos programas de estudios o de programas de estudios afines, quienes reciben la información antes detallada. Puede optarse también, si se cree conveniente, por el recorrido a través de las instalaciones de la IE. En la segunda etapa, el grupo de estudiantes es ubicado en el auditorio o en un salón amplio o en un patio de la IE, donde son recibidos por el director y la plana docente, quienes les dan la bienvenida.

De ser necesario, la inducción se realizará de manera personalizada o en grupos más pequeños a estudiantes que presenten algún tipo de discapacidad. La inducción debe tomar en cuenta, de ser el caso, la posibilidad de desarrollarse en lenguas originarias para los estudiantes que lo requieran.

Al inicio del ciclo, el responsable del Comité de Bienestar coordina con todas las instancias administrativas y pedagógicas de la IE la implementación de acciones que fortalezcan una cultura de respeto y cordialidad en la atención a los estudiantes que permita desterrar cualquier forma de exclusión y discriminación en la interacción cotidiana de la IE.

## 8.4.2. Tutoría

Es una estrategia de acompañamiento académico que se desarrolla a lo largo de la formación del estudiante, cuyo propósito es ayudarlo a alcanzar niveles satisfactorios de desempeño académico, asegurar su permanencia y obtener el título.

Las tutorías son ejecutadas por los docentes a quienes se les asigna un aula del programa donde dictan. Estos dedican al menos 3 horas no lectivas a la semana a las actividades de tutoría.

Las tutorías son grupales, al menos dos veces por mes, de acuerdo con una programación establecida y con el propósito de abordar temas comunes para el conjunto de estudiantes como el refuerzo de los contenidos de la unidad didáctica, estrategias de aprendizaje, organización y planificación del tiempo de estudio, las acciones de titulación, entre otros. Estas tutorías deben contribuir a desarrollar o fortalecer las habilidades y prácticas de estudio que se necesitan para adquirir adecuadamente las competencias definidas por los programas de estudios.

Las tutorías también se desarrollan de manera personalizada a pedido de los estudiantes o cuando el docente-tutor lo decida en atención al nivel de desempeño académico del estudiante. En ellas, el tutor puede enfocarse en el refuerzo del aprendizaje de los contenidos de la unidad didáctica a su cargo, y también en el desarrollo de otras competencias o para absolver consultas que estén vinculadas a otras actividades académicas.

Para llevar a cabo la tutoría se requiere de algunos instrumentos. En el caso de las tutorías grupales, el instrumento debe consignar el nombre del programa de estudios y el semestre académico, el nombre del tutor, el número de sesión, el tema abordado en la tutoría, el motivo de su elección, el objetivo esperado, la fecha y las horas de inicio y final. Asimismo, se debe anotar las situaciones relevantes observadas por el docente durante su desarrollo y las actividades recomendadas por este. Se consigna además la relación de estudiantes que asistieron (Anexo 1).

En el caso de las tutorías personalizadas se requiere de un instrumento que consigne primero los datos básicos del estudiante: nombre, edad, sexo, año de ingreso, programa de estudios y semestre. Luego se debe consignar el nombre de quien solicitó la tutoría personalizada, el motivo de la solicitud, el nombre del tutor, la fecha y las horas de inicio y culminación de la tutoría. A continuación, se anotan los asuntos tratados, las recomendaciones formuladas por el tutor y los compromisos del estudiante sobre estas recomendaciones.

En la sección final del instrumento se consigna la posibilidad de realizar seguimiento al estudiante si así lo cree conveniente el tutor y, de ser el caso, se debe indicar la fecha acordada

para una siguiente tutoría personalizada y el motivo de esta. (Anexo 2).

Sobre la base de estos instrumentos, los tutores deberán formular un informe mensual sobre el cumplimiento de las tutorías grupales programadas, el avance de los estudiantes a quienes se decidió realizar seguimiento y, si fuera el caso, recomendaciones sobre la necesidad de que algunos estudiantes reciban acompañamiento adicional de otro tipo, como psicológico.

En el caso de estudiantes que presenten alguna discapacidad, las actividades de tutoría deben adecuarse en función de sus necesidades.

Los estudiantes que pertenecen a pueblos originarios, deben tener la posibilidad de recibir tutorías que les permita valorar y poner en práctica los saberes de su cultura en su proceso formativo en la IE.

En las instituciones educativas donde se implementan programas de estudios en modalidad semipresencial o a distancia, las actividades de tutoría deben adecuarse en función del tipo de plataformas y medios electrónicos que disponen estudiantes y docentes.

La calidad del impacto de las tutorías en los estudiantes dependerá de la buena disposición del docente para desarrollar estas actividades, la empatía en la relación que establezca con los estudiantes, el dominio académico de su especialidad y la pertinencia de las capacitaciones que reciba sobre estrategias de aprendizaje y el reconocimiento a la diversidad de los estudiantes.

### 8.4.3. Actividades extracurriculares

Estas contemplan actividades culturales, deportivas, de desarrollo personal y otras afines, cuyo propósito es contribuir a desarrollar y fortalecer las habilidades de socialización de los estudiantes y mejorar su integración a la comunidad de su institución educativa.

El responsable del Comité de Bienestar establecerá un calendario semestral de actividades extracurriculares de este tipo, recogiendo las iniciativas de estudiantes, docentes y autoridades, quienes serán los responsables de su organización con el apoyo del comité.

Se realizan en espacios adecuados para la interacción entre los participantes como salones, auditorios o campos deportivos, y fuera de los horarios dedicados al desarrollo de las unidades didácticas.

Las actividades extracurriculares deben tomar en cuenta en el proceso de organización, la posibilidad de que los estudiantes

que presentan algún tipo de discapacidad participen en ellas junto a los demás estudiantes.

El reconocimiento de la diversidad cultural de los estudiantes debe ser un elemento a tomar en cuenta al momento de definir las actividades extracurriculares.

### 8.4.4. Servicios complementarios

Comprende el conjunto de servicios que brinda la institución educativa a los estudiantes para ayudarlos a afrontar cualquier riesgo que afecte su continuidad formativa, su adecuado desempeño académico o su integridad física y emocional. Estos servicios son:

#### Tópico

Es el espacio donde se brinda servicios de primeros auxilios a estudiantes y docentes en casos de accidentes o dolencias que se presenten durante el desarrollo cotidiano de las actividades de formación y, que por el nivel leve de estos pueden ser tratados de manera ambulatoria por el personal del área. El tópico brinda atención en los turnos en los cuales funciona la IE.

Cuando las dolencias o accidentes tengan niveles de gravedad mayores, el responsable del tópico y el responsable del Comité de Bienestar deben derivar la atención al centro de salud u hospital más cercano a la IE.

El responsable del tópico y el responsable de Comité de Bienestar, en coordinación con el jefe de la UBE y el director general, programan y gestionan campañas de salud física y emocional al menos una vez por semestre de acuerdo con las necesidades identificadas entre los estudiantes.

Estas campañas duran el tiempo necesario para atender a todos los estudiantes considerados como público objetivo, y al personal de la institución educativa que requiera hacer uso de estos servicios.

Para la programación y ejecución de estas campañas de salud se activarán los convenios establecidos con los centros de salud y hospitales del ámbito local, y otras instituciones.

#### Consejería

La consejería es una de las acciones de acompañamiento que se desarrolla de manera personalizada, a solicitud de los estudiantes o por indicación del tutor, para atender situaciones de índole socioemocional que afectan el desempeño académico.

La consejería está a cargo de: Profesionales psicólogos y/o psicopedagogos en las instituciones educativas que cuenten con este personal.

Docentes con carga horaria completa, permanentemente capacitados en este campo, que dedicarán 2 horas no lectivas semanales a las actividades de consejería en las instituciones educativas donde no se cuente con psicólogos o psicopedagogos.

Para llevar a cabo la consejería se requiere de un instrumento que consigne primero los datos básicos del estudiante: nombre, edad, sexo, año de ingreso, programa de estudio y semestre. Luego se debe consignar el nombre de quien solicitó la consejería, el motivo de la solicitud, el nombre del consejero, la fecha y las horas de inicio y culminación de la consejería. Seguidamente se anotan los asuntos tratados, las recomendaciones formuladas por el consejero y los compromisos del estudiante sobre estas recomendaciones.

En la sección final del instrumento se consigna la posibilidad de realizar seguimiento al estudiante si así lo cree conveniente el consejero y, de ser el caso, se debe indicar la fecha acordada para la siguiente sesión y el motivo de esta. (Anexo 3).

Sobre la base de este instrumento, los consejeros deberán formular un informe mensual sobre el avance o la mejora de los estudiantes en particular de aquellos a quienes por su situación se decidió realizar seguimiento. Si fuera necesario, el tutor puede recomendar la atención especializada para los casos que así lo requieran.

Cuando en el ejercicio de estas acciones se evidencien conductas que ponen en riesgo la integridad del estudiante, y también de sus pares o los docentes y trabajadores de la IE, el consejero, en coordinación con el responsable del Comité de Bienestar, debe derivar inmediatamente el caso a las instancias correspondientes para su atención.

En el caso de estudiantes que presentan alguna discapacidad, las actividades de consejería deben adecuarse en función de sus necesidades.

Los estudiantes que pertenecen a pueblos originarios deben tener la posibilidad de recibir consejerías en su lengua materna, donde se les brinden orientaciones para afrontar los desafíos de la migración y de la experiencia de la formación educativa superior.

En las instituciones educativas donde se implementan programas de estudios en modalidad semipresencial o a distancia, las actividades de consejería deben adecuarse en función del tipo de plataformas y medios electrónicos que disponen estudiantes y docentes.

## Exoneraciones de pago de matrícula

Este es un servicio de subvención económica indirecta que ofrecen las instituciones educativas a los estudiantes que tienen dificultades para cumplir con el pago de su matrícula.

Estas exoneraciones se hacen efectivas solo en los casos de emergencia, a solicitud de los estudiantes y en la medida que el número de solicitudes no afecte la disposición de recursos de la IE.

El trámite de las exoneraciones está a cargo del área del Comité de Bienestar, que elabora un instrumento de recojo de información de los solicitantes, que permite evaluar la pertinencia de la solicitud y establecer un reporte al respecto. Este instrumento debe consignar el nombre del estudiante solicitante, la fecha, el programa de estudio y el semestre. También debe consignar el motivo que dificulta el pago de la matrícula y si realizó la misma solicitud en otras ocasiones.

A continuación, se consignan datos relevantes a su situación como: edad, sexo, estado civil, el tamaño de la familia, la propiedad de la vivienda, las actividades que realiza además de estudiar, el origen de los recursos con los cuales financia sus estudios, y las dificultades económicas y de salud que afronta. Al final del instrumento se consigna si se recomienda o no la exoneración de la matrícula (Anexo 4).

La ejecución de las solicitudes de exoneración de pago de matrícula está a cargo de la Unidad Administrativa de la IE.

## Trámite de becas

Este es un servicio de asistencia y acompañamiento que ofrece el Comité Bienestar a los estudiantes. El responsable del Comité de Bienestar y el jefe de la UBE monitorean y difunden permanentemente las fuentes de financiamiento de becas para estudiantes de educación superior tecnológica.

El Comité de Bienestar orienta y asiste a los estudiantes en la elaboración de la solicitud de beca y la organización del expediente que acompaña la solicitud. Para esto se elabora un instrumento que consigna la siguiente información de los solicitantes: nombre, año de ingreso, programa de estudio, semestre, beca a la que postula, plazo de la postulación, entidad que convoca la beca, el motivo por el cual postula y el medio por el cual se enteró de la convocatoria.

Luego se consigna información sobre los requisitos de la beca, si el estudiante cuenta con estos, el apoyo que espera recibir de la institución educativa y las recomendaciones y los pasos a seguir en la postulación (Anexo 5).

El responsable del Comité de Bienestar, en coordinación con la jefatura de la UBE y la jefatura de la Unidad Académica, elabora una propuesta de requerimiento de becas para los estudiantes de la IE que deberá ser presentada a las instancias correspondientes.

## 8.5. Comité de Empleabilidad

Es la instancia de la UBE que acompaña a los estudiantes en su tránsito al campo laboral y en sus iniciativas de emprendimiento, y que apoya la realización de las EFSRT que requiere su formación. Para ello desarrolla acciones de orientación a los estudiantes que postulan a un empleo, pone en marcha acciones que los acercan con los ofertantes de empleo y participa en las acciones que buscan incrementar los espacios para que los estudiantes realicen sus EFSRT, y para que se materialicen sus iniciativas de emprendimiento. Por otro lado, realiza acciones de seguimiento a los egresados para acercarlos a la comunidad educativa de la institución y generar información sobre su trayectoria laboral y el nivel de desarrollo de las competencias que adquirió en su etapa formativa, útiles para promover mejoras en los programas de estudios<sup>19</sup>.

### 8.5.1. Responsabilidades

- Implementa las siguientes actividades de empleabilidad:
  - Orientación laboral para acompañar a los estudiantes que postulan a un empleo.
  - Intermediación laboral para acercar a los estudiantes a la oferta laboral, a través de la organización de ferias y bolsas de trabajo.
  - Apoyo a las iniciativas de emprendimientos de los estudiantes como una estrategia que beneficia su formación y al mismo tiempo genera empleo y autoempleo.
  - Interviene en la búsqueda de entidades públicas y privadas donde los estudiantes puedan realizar EFSRT y formula recomendaciones para mejorar las acciones de seguimiento a los estudiantes que las realizan.
  - Organiza las actividades de seguimiento a los egresados.
- Propone, de acuerdo con las necesidades, el plan anual de capacitación para los integrantes del Comité de Empleabilidad que permita fortalecer sus capacidades de gestión, orientación laboral, apoyo a las iniciativas de emprendimiento y seguimiento de egresados.
- Establece los requerimientos de convenios con instituciones públicas y privadas, para el desarrollo de ferias laborales, bolsas de trabajo y EFSRT, así como para el apoyo a iniciativas de emprendimiento y a actividades capacitación en el ámbito de la empleabilidad.
- Elabora los instrumentos de orientación laboral y de seguimiento a los egresados, y formula mejoras pertinentes en estos.

- Formula los requerimientos de recursos para la implementación de las actividades de orientación e intermediación laboral, apoyo a las iniciativas de emprendimiento y de seguimiento de egresados.
- Elabora informes mensuales sobre el avance de las actividades de orientación e intermediación laboral, apoyo a las iniciativas de emprendimiento y el seguimiento de egresados.

### 8.5.2. Integrantes

El Comité de Empleabilidad está integrado por al menos:

- El responsable del comité, designado por el director general en coordinación con el jefe de la UBE.
- Un coordinador de programa, designado por el jefe de la Unidad Académica en coordinación con el jefe de la UBE y el director general, quien acompañará al responsable del Comité de Empleabilidad en las acciones de apoyo a las EFSRT.

Este número de integrantes puede incrementarse, dependiendo de la cantidad de estudiantes y de programas, así como de la disponibilidad de personal docente de la institución educativa.

### 8.5.3. Requisitos para el puesto de responsable del Comité de Empleabilidad

Para ser designado responsable del Comité de Empleabilidad se debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser docente nombrado o contratado de la institución educativa con jornada de tiempo completo.
- De preferencia debe tener formación en Relaciones Industriales, Psicología Organizacional o afines, o ser docente del Programa de Administración o de Contabilidad en las instituciones educativas donde los hubiera, o ser docente con experiencia de al menos 2 años en la organización de ferias laborales o bolsas de trabajo o actividades de apoyo a iniciativas de emprendimiento estudiantil o actividades de seguimiento de egresados o seguimiento a estudiantes que desarrollan EFSRT.

El tiempo que dure la designación del docente como responsable del Comité de Empleabilidad será definido por el director general de la institución educativa en coordinación con el jefe de la UBE conforme a los requerimientos que demande la unidad.

<sup>19</sup> Elaborado sobre las propuestas de: Centro de servicios para la capacitación laboral y el desarrollo, CAPLAB (2019); y Rodríguez Cuba (2009).

La dedicación del docente responsable del Comité de Empleabilidad será definida por el jefe de la UBE en coordinación con el director general de la institución educativa conforme a los requerimientos que demande la unidad.

La designación del docente responsable del Comité de Empleabilidad debe quedar consignada en una Resolución Directoral. Procedimiento que deberá ser incorporado al reglamento interno de la institución educativa.

## 8.5.4. Implementación de las actividades de empleabilidad

### Orientación laboral

Es una estrategia de acompañamiento enfocada en los estudiantes que preparan su postulación a un empleo para ayudarlos a identificar el nivel de desarrollo de sus competencias, establecer si estas se ajustan a la oferta laboral a la que postulan y, de ser el caso, ofrecerles recomendaciones para reforzarlas.

Para llevar a cabo la orientación laboral se requiere de un instrumento que consigne los datos del estudiante: nombre, edad, sexo, programa y ciclo, así como el nombre de quien realiza la orientación, la fecha y las horas de inicio y de culminación de esta (Anexo 6).

Luego se debe consignar los datos de la oferta laboral a la cual pretende postular el estudiante: nombre de la entidad ofertante, el puesto, la especialidad, las competencias y la experiencia requeridas.

A continuación, se consignan una serie de preguntas que le permitirán identificar al estudiante el nivel de desarrollo de sus competencias y verificar si estas se ajustan a las condiciones del perfil requerido en la oferta laboral.

Sobre la base de esta información y del historial académico del estudiante, el orientador formula las recomendaciones que le permitan preparar con mayor solvencia su postulación.

El responsable del Comité de Empleabilidad elabora un informe mensual de las acciones de orientación laboral, donde se identifique el tipo de empleos a los cuales postulan los estudiantes, el éxito de las postulaciones y la tendencia de las competencias que demanda el mercado laboral local.

Como parte de estas acciones de orientación, se contempla la implementación de las siguientes actividades, al menos una vez por semestre:

#### Elaboración del currículum vitae

Los estudiantes reciben orientación de expertos en la elaboración del currículum vitae.

#### Entrevistas laborales

Los estudiantes reciben orientación y entrenamiento de expertos para desenvolverse en las entrevistas laborales.

#### Red de contactos

Los estudiantes reciben orientación de expertos en el uso y aprovechamiento de redes sociales, profesionales y espacios para la búsqueda de empleo.

### Intermediación laboral

La intermediación laboral tiene como propósito contribuir a generar espacios y oportunidades de inserción laboral para los estudiantes y egresados de las instituciones educativas a través de la implementación de ferias laborales y bolsas de trabajo.

#### Ferias laborales

Estas tienen como principal objetivo ofrecer alternativas de inserción laboral a los estudiantes o egresados, promoviendo el acercamiento de estos con los empleadores (instituciones públicas o privadas). Su organización permite mapear el mercado de oferta laboral existente en el ámbito local y regional.

Para su organización se convoca a las entidades públicas y privadas que ofrezcan oportunidades de empleo en áreas o sectores relacionadas a los programas de estudios de la institución educativa.

Las ferias laborales son organizadas por el Comité de Empleabilidad en coordinación con el jefe de la UBE y el director general al menos una vez por semestre. Estas pueden ser presenciales o virtuales. De ser presenciales, tendrán como sede a la propia institución educativa y/o cualquier otro espacio público o privado de fácil accesibilidad.



### **Bolsa de trabajo**

La bolsa de trabajo es el primer nexo entre las entidades públicas y privadas que ofertan empleos y los posibles candidatos a un puesto de trabajo entre los estudiantes y egresados.

Al respecto, el Comité de Empleabilidad debe difundir el uso de bolsas de trabajo que ya están elaboradas y se actualizan permanentemente como Empleos Perú del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, cuya plataforma brinda además la posibilidad de acceder al Certificado Único Laboral de manera inmediata y sin costos.

Debido a que no toda la oferta laboral es incorporada a tiempo en bolsas como las de Empleos Perú, en particular la oferta local, el Comité de Empleabilidad debe gestionar una bolsa de trabajo propia en este ámbito, la cual debe cumplir las siguientes características:

- Debe estar alojada en un dominio de la institución educativa al cual los estudiantes tengan acceso libre.
- Debe actualizarse permanentemente.
- Debe estar organizada de acuerdo a los programas que ofrece la institución educativa.

### **Emprendimiento**

Las iniciativas de emprendimiento de los estudiantes ofrecen la posibilidad de generar autoempleos y, al mismo tiempo, contribuyen a fortalecer y consolidar sus competencias en este ámbito de su formación por lo que resulta pertinente el apoyo de la institución educativa. Al respecto, el Comité de Empleabilidad organiza, en coordinación con la jefatura de la UBE, la jefatura de la Unidad Académica, los coordinadores de programas de estudios y la Dirección General, las siguientes acciones:

- Gestión de apoyo a los emprendimientos. Que comprende la identificación de las iniciativas de emprendimientos que los estudiantes ponen en práctica para establecer su factibilidad. Con ese propósito se desarrolla un instrumento donde se registra el nombre del o los estudiantes que emprenden, el programa de estudios y el semestre.

Luego, se identifican las características del emprendimiento registrando el rubro, una breve explicación de su funcionamiento, la etapa de desarrollo en la que se encuentra, la proyección de recursos técnicos y financieros que requiere para avanzar, y la indicación de las entidades públicas o privadas donde es factible solicitar y obtener el respaldo técnico y financiero requerido. En la parte final del instrumento se registra la evaluación sobre la factibilidad del emprendimiento

y, de ser el caso, se precisan las recomendaciones para su mejora y las acciones de apoyo de la institución educativa (Anexo 7).

- Capacitaciones. Sobre ideas de negocio, elaboración y desarrollo de prototipos de producto, planes comerciales, obtención de fondos para el desarrollo del producto, financiamiento y ventas. Dirigidos a los estudiantes que desarrollan emprendimientos y a todos aquellos que deseen informarse al respecto. Estas deben desarrollarse al menos una vez por semestre.

### **Apoyo a las Experiencias Formativas en Situaciones Reales de Trabajo (EFSRT)**

El Comité de Empleabilidad, en coordinación con la Unidad Académica y los coordinadores de programa, realiza las siguientes acciones de apoyo para la realización de las EFSRT:

- Búsqueda de entidades públicas y privadas donde los estudiantes pueden realizar sus EFSRT.
- Formulación de recomendaciones para mejorar las acciones de seguimiento a los estudiantes que realizan sus EFSRT, y sugerencias de estrategias de acompañamiento adicionales a los estudiantes que lo requieran.
- Elaboración de una propuesta de requerimiento de subvenciones para cubrir costos de seguros, alimentación y movilidad para los estudiantes que desarrollan EFSRT en la propia institución educativa. Este requerimiento es presentado y sustentado en las instancias correspondientes.

### **Seguimiento de egresados<sup>20</sup>**

El seguimiento a la trayectoria de los egresados aporta información sustancial para establecer mejoras en los planes de estudios de los programas, en el desarrollo de las competencias de los estudiantes en su etapa formativa y en el perfil del egresado, de acuerdo a las exigencias del mercado laboral. En este caso, se considera a los egresados y a sus empleadores como fuente de información, información que debe ser recogida periódicamente.

Esta acción necesita dos instrumentos. El primero está dirigido al egresado (Anexo 8) y consigna información sobre nombre, edad, sexo, año de egreso, programa, titulación y el historial de empleos. Luego, se plantean algunas preguntas a fin de conocer la valoración que tiene de su etapa formativa y de las competencias que adquirió en ella:

- ¿Logró desarrollar las competencias suficientes que exige el mercado laboral durante su etapa formativa?

- Mencione las competencias más importantes que desarrolló en su etapa formativa.
- Mencione las competencias que no desarrolló satisfactoriamente en su etapa formativa.
- ¿Cuál es la valoración de su etapa formativa en función a las demandas del mercado laboral?
- ¿Cuál es la valoración de los programas de formación continua?

El segundo instrumento está dirigido a la entidad empleadora (Anexo 9) y consigna información sobre el nombre de la entidad, rubro, año de inicio de actividades, número de trabajadores, el nombre y el cargo de quien brinda la información en representación de la entidad y la existencia de convenios con la institución educativa.

Luego se consigna información sobre los egresados que fueron empleados por la entidad en los últimos 5 años: nombres, puestos y año de inicio del empleo.

A continuación, se registran las respuestas del representante de la entidad empleadora sobre la valoración del desempeño de los egresados de la institución educativa y del nivel de desarrollo de sus competencias en sus puestos de trabajo.

- ¿Cuál es la valoración del desempeño laboral de los egresados?
- Mencione las competencias más desarrolladas de los egresados en su puesto de trabajo.
- Mencione las competencias menos desarrolladas de los egresados en su puesto de trabajo.
- Recomendaciones para la institución educativa.

El registro de la información en estos instrumentos estará a cargo de los integrantes del Comité de Empleabilidad que pueden solicitar el apoyo de estudiantes de los últimos semestres, entre ellos, quienes estén desarrollando sus EFSRT en la UBE, siempre y cuando estas actividades estén alineadas con el desarrollo de las competencias de su módulo de formación. El registro se llevará a cabo por vía telefónica, correo electrónico o de manera virtual a partir de los registros de contacto de la Secretaría Académica.

De otro lado, el vínculo de los egresados con la institución educativa resulta provechosa para el desarrollo de algunas actividades de la UBE. Permite, por ejemplo, que los emprendimientos exitosos de algunos egresados puedan convertirse en espacios de realización de EFSRT.

<sup>20</sup> El MINEDU cuenta con el aplicativo CONECTA; no obstante directores, coordinadores y docentes, no fueron capacitados para utilizarlo adecuadamente y presenta deficiencias que deben subsanarse para su mejor aprovechamiento.

En atención a esto, el responsable del Comité de Empleabilidad en coordinación con el jefe de la UBE y la Secretaría Académica define estrategias que fomentan el vínculo de los egresados con la institución educativa, como la organización de las asociaciones de egresados o los padrinzagos.

## 8.6. Comité de Defensa del Estudiante

Es la instancia encargada de velar por el bienestar de los estudiantes y de establecer acciones para la prevención y atención en casos de hostigamiento y acoso sexual, entre otros, en coordinación con el jefe de la UBE<sup>21</sup>.

### 8.6.1. Responsabilidades<sup>22</sup>

Para los fines de lo dispuesto en los lineamientos, el Comité de Defensa del Estudiante tiene las siguientes responsabilidades:

Liderar en la institución educativa las acciones de prevención y atención del hostigamiento sexual, prevista en la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y de su Reglamento, en coordinación con la UBE.

Elaborar el Plan Anual de Trabajo en materia de prevención y atención del hostigamiento sexual en coordinación con la UBE.

Informar semestralmente a la DRE o al que haga sus veces o a la UGEL, en coordinación con la UBE, las denuncias reportadas en la institución educativa, preservando la confidencialidad de los datos personales, según corresponda.

Implementar, administrar y custodiar un libro para el registro de las incidencias y denuncias relacionadas al hostigamiento sexual, entre otros, en los que se involucren uno/a o más estudiantes. En el referido libro se debe consignar, como mínimo, la hora y la fecha de la denuncia, la identificación del denunciante y del denunciado/a y el detalle de los hechos denunciados. La custodia de dicho libro es responsabilidad del presidente del Comité de Defensa del Estudiante.

### 8.6.2. Elección de integrantes<sup>23</sup>

El jefe de la UBE, en coordinación con los representantes de los estudiantes, docentes y trabajadores de la institución

educativa, conforma el Comité de Defensa del Estudiante que deberá estar integrado por un total de 4 miembros titulares con sus respectivos miembros suplentes, garantizando la participación de:

- Un representante del personal docente.
- Un representante del personal administrativo.
- Dos representantes de la población estudiantil.

Uno lo preside y cuenta con el voto dirimente, este es elegido en la sesión de instalación del comité. Dicha conformación prevé la participación de 2 hombres y 2 mujeres tanto para los miembros titulares como para los suplentes. La vigencia de la conformación del Comité de Defensa del Estudiante es de 2 años. El tiempo de participación de los representantes elegidos está sujeto al vínculo laboral o estudiantil que tenga el/la representante. En el caso de que los/las representantes no culminen el periodo establecido deben ser reemplazados por sus respectivos suplentes, de no contar con estos, se debe elegir al reemplazante bajo los mismos mecanismos establecidos en la presente norma técnica.

Se encuentran impedidos de integrar el Comité de Defensa del Estudiante:

- Los que fueron sancionados administrativamente o tienen procedimiento administrativo en curso.
- Los que están incluidos en el Registro Nacional de Sanciones Contra Servidores Civiles o en el Registro de Deudores de Reparaciones Civiles por delitos en agravio del Estado.
- Los condenados con sentencia firme por delito doloso.
- Los que tienen la condición de procesado por los delitos de terrorismo, violación de la libertad sexual y tráfico ilícito de drogas u otros vinculados a corrupción.
- Los que están incluidos/as en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos.
- Los que tienen una medida de separación temporal de la institución educativa.

Los integrantes del comité presentan a la UBE o la que haga sus veces, una declaración jurada de no incurrir en alguno de los impedimentos señalados. Sin perjuicio de la verificación posterior de dicha declaración.

21 Conforme a la RVM N° 428-2018-MINEDU.

22 Conforme a la RVM N° 428-2018-MINEDU.

23 Conforme a la RVM N° 428-2018-MINEDU.

De existir conflictos de intereses frente a los casos de hostigamiento sexual, el/la representante del Comité de Defensa del Estudiante debe inhibirse de participar debiendo ser reemplazado/a por uno de los suplentes. Las causales para la inhibición están desarrolladas en el artículo 97 del Texto Único de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General aprobado por el Decreto Supremo N° 006-2017-JUS, en lo que corresponda.

La UBE, la que haga sus veces o en su defecto el/la directora(a), convoca a asamblea para la elección de los representantes del Comité de Defensa del Estudiante, así como a sus respectivos suplentes. Dicha elección se realiza entre pares y por mayoría simple de los asistentes. La conformación del referido comité se formaliza mediante resolución emitida por la Dirección General de la institución educativa.

### 8.6.3. Ruta de atención para los casos de hostigamiento sexual<sup>24</sup>

Cualquier estudiante pone en conocimiento el acto de hostigamiento sexual ante el Comité de Defensa del Estudiante. Este comité debe reservar la confidencialidad de los hechos, así como la identidad del denunciado y denunciante, teniendo especial cuidado cuando se trata de menores de edad.

El Comité de Defensa del Estudiante es responsable de las siguientes acciones:

- Recibe la denuncia (Anexo 10) y acompaña emocionalmente a la persona víctima de hostigamiento sexual.
- Previa autorización de la víctima, el comité pone en conocimiento de su familia los hechos ocurridos, brindando la información y acompañamiento respectivos. Si los denunciados y/o denunciados son menores de edad, la comunicación con la familia es obligatoria.
- Proporciona información a la víctima y al presunto(a) hostigador(a) sobre el procedimiento de la denuncia.

- Orienta a la víctima para la comunicación en la línea 100, Centro de Emergencia Mujer u otra similar para que se le brinde el soporte correspondiente.
- Registra en el libro de incidencias y denuncias los actos relacionados al hostigamiento sexual y otros.
- Otras que el Comité de Defensa del Estudiante o el que haga sus veces estime necesarios.
- El Comité de Defensa del Estudiante o el que haga sus veces, dentro del plazo de 24 horas traslada la denuncia a la instancia competente para el inicio de las acciones respectivas.
- Sin perjuicio de lo señalado en el numeral anterior, la víctima puede acudir directamente a las instancias correspondientes en materia de sanciones administrativas, entre otras. Asimismo, si la denuncia de hostigamiento sexual es contra el director(a) de la institución educativa y no hay Comité de Defensa del Estudiante, la víctima podrá acudir de forma directa a la UGEL o a la DRE que corresponda.
- El Comité de Defensa del Estudiante realiza el seguimiento a los procedimientos derivados de la denuncia, a fin de permanecer vigilante en el desarrollo del mismo, para lo cual coordina con la UBE.

### 8.6.4. De las sanciones<sup>25</sup>

En el marco de las acciones a las que se hace referencia en el numeral precedente, el Comité de Defensa del Estudiante deriva las denuncias a la instancia correspondiente en materia de sanciones administrativas de acuerdo al régimen laboral del denunciado. En caso el presunto hostigador(a) sea un estudiante, el comité de defensa del estudiante comunica al director de la institución educativa a fin de proceder de acuerdo con sus normas internas.

24 Conforme a la RVM N° 428-2018-MINEDU.

25 Conforme a la RVM N° 428-2018-MINEDU.

## Anexo 1.

### Reporte de tutoría grupal

Programa de estudios:	Semestre:	
Tutor:	N° de sesión:	
Tema tratado:		
Motivo de elección del tema:		
Objetivo de sesión:		
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de finalización:
Situaciones relevantes de la sesión:		
Actividades recomendadas:		

---

Firma del tutor(a)

Nombres y apellidos

## Relación de estudiantes que asistieron a la sesión de tutoría grupal

N°	Nombres y apellidos	Firma
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

---

Firma del tutor(a)

Nombres y apellidos

## Anexo 2.

### Reporte de tutoría personalizada

Nombres y apellidos del estudiante:		
Edad:	Sexo:	Año de ingreso:
Programa de estudios:	Semestre:	
Solicitante de la tutoría:		
Motivo de la solicitud:		
Tutor		
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de finalización:
Asuntos tratados:		
Recomendaciones del tutor:		
Compromisos del estudiante:		
¿Se recomienda seguimiento al estudiante?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Fecha se la siguiente sesión:		
Motivo de la próxima sesión:		

---

Firma del tutor(a)

Nombres y apellidos

---

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

## Anexo 3.

### Reporte de consejería

Nombres y apellidos del estudiante:		
Edad:	Sexo:	Año de ingreso:
Programa de estudios:	Semestre:	
Solicitante de la consejería:		
Motivo de la solicitud:		
Consejero:		
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de finalización:
Asuntos tratados:		
Recomendaciones del consejero:		
Compromisos del estudiante:		
¿Se recomienda seguimiento al estudiante?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Fecha de la siguiente sesión:		
Motivo de la próxima sesión:		

---

Firma del consejero(a)

Nombres y apellidos

---

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

## Anexo 4.

### Reporte de solicitud de exoneración de matrícula

Nombres y apellidos del estudiante:	Fecha:	
Programa de estudio:	Semestre:	
Motivo(s) que dificulta (n) el pago de la matrícula:		
¿Se recomienda seguimiento al estudiante?: Sí __ No __	En cuántas ocasiones:	
Si solicitó exoneración de matrícula anteriormente, mencione el (los) motivo(s):		
Situación actual del solicitante:		
Edad:	Sexo:	Estado civil:
Tiene hijo: Sí __ No __	¿Cuántos hijos tiene?:	
Vive en casa propia: Sí __ No __		
¿Con cuántas personas comparte vivienda?:		
Además de estudiar realiza otras actividades: Sí __ No __		
Mencione las actividades que realiza:		
¿Quién financia sus estudios?:		

¿Tuvo dificultades económicas recientemente? Sí \_\_ No \_\_

Mencione los motivos:

¿Tuvo problemas de salud recientemente? Sí \_\_ No \_\_

Mencione los motivos:

¿Se recomienda otorgar la exoneración de matrícula? Sí \_\_ No \_\_

¿Por qué motivo?

---

Firma por el Comité de Bienestar

Nombres y apellidos

---

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

## Anexo 5.

### Reporte de asistencia de trámite de beca

Nombres y apellidos del estudiante:	Año de ingreso:
Programa de estudios:	Semestre:
Beca a la que postula:	
Plazo de postulación:	
Entidad que convoca la beca:	
Motivo por el cual postula a la beca:	
¿Dónde y/o por qué medio se enteró de la beca?:	
¿Conoce los requisitos para la postulación?: Sí __ No __	
Mencione los requisitos:	
¿Cumple con todos los requisitos para la postulación?: Sí __ No __	
¿Con qué requisitos tiene dificultades?:	
¿Cómo puede ayudarlo la institución educativa?:	
Recomendaciones y pasos a seguir:	

---

Firma por el Comité de Bienestar

Nombres y apellidos

---

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

## Anexo 6.

### Reporte de orientación laboral

Nombres y apellidos del estudiante:		
Edad:	Sexo:	Año de ingreso:
Programa de estudios:		Semestre
Solicitante de la orientación:		
Motivo de la solicitud:		
Orientador:		
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de finalización:
Entidad a la que postula:		
Puesto:		
Especialidad:		
Competencias requeridas:		
<b>Identificación del nivel de desarrollo de las competencias del estudiante</b>		
El estudiante debe responder las siguientes preguntas de manera veraz:		
¿Usted diría que tiene las competencias requeridas para el puesto?:		
Todas _	Algunas _	Pocas _ Ninguna _

Enumere las competencias requeridas que tiene para el puesto

Enumere las competencias requeridas que no tiene por completo para el puesto

Recomendaciones y pasos a seguir:

---

Firma por el Comité de Empleabilidad

Nombres y apellidos

---

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

## Anexo 7.

### Reporte de iniciativas de emprendimiento

Datos del(los) estudiante(s) que emprende(n):		
Nombres y apellidos:	Programa de estudios:	Semestre:
Nombres y apellidos:	Programa de estudios:	Semestre:
Nombres y apellidos:	Programa de estudios:	Semestre:
Características del emprendimiento		
Rubro		
Breve explicación de su funcionamiento		
Etapa de desarrollo en la que se encuentra:		
Recursos técnicos adicionales que requiere:		
Recursos financieros adicionales que requiere:		
Entidades que pueden ofrecer aportes técnicos y financieros:		

Opinión sobre la factibilidad del emprendimiento
Recomendaciones para la mejora de la iniciativa de emprendimiento
Recomendaciones de apoyo de la institución educativa

---

Firma por el Comité de Empleabilidad

Nombres y apellidos

---

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

---

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

---

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

## Anexo 8.

### Reporte de seguimiento de egresados

Nombres y apellidos del egresado:		
Edad:	Sexo:	Año de egreso:
Programa de estudios:		
Titulado: Sí __ No __		
Trayectoria laboral y de emprendimiento, comenzando con el más reciente:		
Entidad:	Puesto:	Año de inicio:
Entidad:	Puesto:	Año de inicio:
Entidad:	Puesto:	Año de inicio:
Entidad:	Puesto:	Año de inicio:
Valoración de su formación		
El egresado debe responder las siguientes preguntas de manera veraz:		
¿En su formación logró desarrollar las competencias que requiere el mercado laboral?:		
Muchas __	Algunas __	Pocas __ Ninguna __
¿Mencione las competencias más importantes que desarrolló en su etapa formativa?		
¿Mencione las competencias que no desarrolló satisfactoriamente en su etapa formativa?		
¿Cuál es la valoración de su etapa formativa en función a las demandas del mercado laboral?		
¿Cuál es su valoración de los programas de formación continua?		

---

Firma por el Comité de Empleabilidad

Nombres y apellidos

---

Firma del(la) egresado(a)

Nombres y apellidos

## Anexo 9.

### Reporte de entidad que emplea a egresados

Nombre de la entidad:		
Rubro:	Año de inicio de actividades:	Nro. de empleados:
Nombre y cargo de quien brinda la información:		
La entidad tiene convenio con la institución educativa: Sí __ No __ Desde que año:		
¿En los últimos 5 años empleó a egresados de la institución educativa?: Sí __ No __		
Mencione a los egresados de la institución educativa que emplea o empleó:		
Nombre y apellido:	Puesto:	Año de inicio:
Nombre y apellido:	Puesto:	Año de inicio:
Nombre y apellido:	Puesto:	Año de inicio:
Nombre y apellido:	Puesto:	Año de inicio:
Nombre y apellido:	Puesto:	Año de inicio:
<b>Valoración del desempeño laboral del egresado</b>		
El representante de la entidad debe responder las siguientes preguntas de manera veraz:		
¿Cuál es su valoración del desempeño laboral de nuestros egresados? Excelente __ Bueno __ Regular __ Malo __		
¿Mencione las competencias mejor desarrolladas de los egresados en su puesto de trabajo?		

¿Mencione las competencias menos desarrolladas de los egresados en su puesto de trabajo?

Recomendaciones para la institución educativa:

---

Firma por el Comité de Empleabilidad

Nombres y apellidos

---

Firma del representante de la entidad

Nombres y apellidos

## Anexo 10.

### Modelo de denuncia<sup>26</sup> Comité de Defensa del Estudiante

Ciudad de....., a los..... días del mes..... de....

Yo, (*nombres completos*), identificado(a) con DNI N°....., y con domicilio en (*dirección donde se le hará llegar las notificaciones*), me presento ante usted, con la finalidad de dejar constancia de una denuncia contra..... conforme a los hechos que a continuación expongo:

(Realizar una exposición clara y precisa de la relación de los hechos denunciados, las circunstancias de tiempo, lugar y modo, la indicación de sus presuntos autores y partícipes y el aporte de alguna evidencia o su descripción, así como cualquier otro elemento que permita su comprobación).

Adjunto como medios probatorios copia simple de lo siguiente:

1. ....
2. ....
3. ....

EN CASO NO SE CUENTE CON LA PRUEBA FÍSICA, declaro bajo juramento que la autoridad/empresa/entidad ..... la tiene en su poder.

EN CASO NO SE TRATE DE UNA PRUEBA DOCUMENTAL, adjunto como prueba lo siguiente:

(Nombre y firma del denunciante)

NOTA:

El/la denunciante puede solicitar una copia de la denuncia que presenta, la misma que se le debe otorgar sin costo adicional.

<sup>26</sup> Conforme a la RVM N° 428-2018-MINEDU.

# Anexo 11.

## Informe de validación de expertos

### Propuesta de lineamientos para el funcionamiento de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad de IEST y EEST

#### 1. El informe

Este informe consolidó las observaciones planteadas por los expertos en la ficha de validación de las propuestas de lineamientos para la Unidad de Bienestar y Empleabilidad de IEST y EEST; e incorporó los comentarios del equipo de estudio a dichas observaciones.

Las observaciones de expertos y los comentarios del equipo de estudio están ordenados de acuerdo a la estructura de la ficha, que consta de 12 campos que corresponden al contenido del documento de lineamientos. Para la valoración de estos, la ficha incorporó 23 indicadores.

Por otro lado, los expertos formularon una valoración a cada uno de los indicadores de acuerdo a los siguientes criterios de validación:

- Deficiente (D): si el ítem cumple con menos del 20 % del indicador.
- Regular (R): si el ítem cumple entre el 21 % y 70 % del indicador.
- Buena (B): si el ítem cumple con más del 70 % del indicador.

En la sección final de Anexos se adjuntan las fichas de validaciones desarrolladas por los expertos.

#### 2. La selección de los expertos

Se convocó a tres expertos para garantizar la pluralidad en los juicios a la propuesta de lineamientos. Su selección tuvo como principal criterio la constatación y reconocimiento de su sólida experiencia tanto en el ámbito de la gestión como en el ámbito académico, vinculados a los asuntos que forman parte de la propuesta de lineamientos. Estos fueron los expertos seleccionados:

#### Patricia Andrade Pacora

Psicóloga clínica con estudios de maestría en Políticas Educativas por la Universidad Alberto Hurtado de Chile. Cuenta con amplia experiencia en la gestión de políticas, programas y proyectos educativos en el Estado, la sociedad civil y la cooperación internacional en puestos de responsabilidad a escala nacional.

Fue viceministra de Gestión Pedagógica del Ministerio de Educación (2020). Entre los años 2011 y 2014 fue directora general de la Educación Básica Regular y directora de la Dirección de Tutoría y Orientación para el Educando – DITOE (año 2013). Como directora de la DIGEBR fue responsable de la conducción del Programa Presupuestal por Resultados Logros de aprendizaje (PELA). También estuvo a cargo (2008 - 2011) del Programa de Mejoramiento de la Educación Básica en Área Rural (PROMEB), implementado con apoyo de la cooperación canadiense (ACDI) en el norte del país.

También se desempeñó como consultora en áreas relacionadas al desarrollo y evaluación de capacidades en el Estado y la evaluación y sistematizaciones de políticas públicas en el área de Educación a nivel nacional e internacional. Es fundadora de la Consultora ENACCIÓN S.A.C.

#### Miguel Abner Calderón Rivera

Lingüista y candidato a doctor en Políticas Públicas del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN). Consultor independiente especializado en educación técnico-productiva y superior tecnológica.

Profesional con amplia experiencia en Educación Superior, formación profesional, certificación de competencias, cualificaciones y el diseño, implementación y evaluación de modelos educativos y de recursos humanos. Trabajó en organizaciones públicas como MINEDU, SINEACE, MINTRA y CENFOTUR, en organizaciones privadas como SENATI, Corporación Educativa Continental y en organismos internacionales como el BID y la OIT.

Fue director de gestión de instituciones de ETP, superior tecnológica y artística del MINEDU (2021 - 2022), así como director general de Educación Técnico Productiva, Superior Tecnológica y Artística del MINEDU (2017 - 2018) y (2014 - 2016).

## Ricardo David Cuenca Pareja

Psicólogo social y doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Madrid. Investigador principal del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y profesor principal de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Fue ministro de Educación del Perú durante el gobierno de transición (noviembre de 2020 – julio de 2021).

Dirigió proyectos de investigación sobre la relación entre la educación superior y la inclusión social, y también sobre políticas de calidad universitaria. Fue miembro del Comité Consultivo de la Presidencia de la Comisión de Educación del Congreso de la República para la formulación de la ley universitaria; coordinador de la Comisión de Educación Superior del Consejo Nacional de Educación; miembro de la Comisión para la Elaboración del Reglamento de Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU).

En la línea de consultorías, sus más recientes trabajos internacionales incluyen la asesoría al Ministerio de Educación de Guatemala en el desarrollo de una propuesta de secundaria rural (componente docente) y la asesoría a la Universidad Indígena Intercultural del Fondo Indígena en Bolivia en el diseño del Sistema de Monitoreo y Seguimiento de Egresados.

## 3. Consolidación de observaciones

Esta sección está ordenada de acuerdo a la estructura de la ficha de validación e incluye los comentarios del equipo de estudio.

### 3.1. Organización del documento

Esta sección comprende tres indicadores. Las observaciones de los expertos se concentraron en el tercero de ellos: c) Hay puntos o temáticas que podrían incluirse. De manera específica se advierte: i) “Colocar evidencias en algunas afirmaciones”, ii) “Escasos recursos financieros para implementar las UBE” y iii) “Incluye un desarrollo del sentido/ enfoques que marquen el sello de a dónde se quiere ir”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es un punto atendible.
- Sobre la observación ii) El equipo de estudio concluye que es un punto atendible.
- Sobre la observación iii) El equipo de estudio concluye que es un punto atendible.

### 3.2. Justificación

Esta sección comprende dos indicadores. Las observaciones de los expertos se concentraron en el primero de ellos: a) Las justificaciones son claras. De manera específica se advierte y se sugiere: i) “Actualizar las normas técnicas de

lineamientos, condiciones básicas y catálogo”; ii) “Hay un poco de confusión en las referencias a educación superior, educación superior universitaria, educación superior tecnológica y técnico productiva”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es un punto atendible.
- Sobre la observación ii) El equipo de estudio concluye que es un punto atendible.

### 3.3. Definiciones

Esta sección comprende dos indicadores. Las observaciones de los expertos atendieron a ambas. Respecto al primer indicador a) Las definiciones claras. De manera específica se señala: i) Ausencia de “fuentes de las definiciones”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es una omisión que debe atenderse.

Respecto al segundo indicador: b) Las definiciones se muestran consistentes. De manera específica se advierte: i) “La claridad de la definición aislada de comité”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es conveniente mantener la propuesta de la definición de comité.

### 3.4. Funciones de la UBE

Esta sección comprende dos indicadores. Las observaciones de los expertos atendieron ambas. Respecto al primer indicador a) Las funciones propuestas son claras. Específicamente se observa: i) “La función (a) debe relacionarse a la definición propuesta de “acompañamiento” y ii) “Son enunciados bastante generales”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que las funciones señaladas en el acápite (a) están vinculadas a la definición propuesta; no obstante, no se alude a “tutoría”, porque en este punto en particular se señala como función “gestionar”; y la gestión de la organización de las tutorías, de acuerdo a la propuesta, no le corresponde a la UBE, sino a la Unidad Académica y a los coordinadores de programa. La UBE, como se señala más adelante en esa misma sección, sí cumple otras funciones respecto a esta estrategia de acompañamiento.
- Sobre la observación ii) Que alude a que son enunciados bastantes generales, el equipo de estudio concluye que esto no es exacto, aunque es una observación atendible al menos en la forma de su enunciación.

Respecto al segundo indicador: b) Las funciones propuestas son viables. De manera específica se observa: i) Colocar primero las funciones que “realiza”, luego en las que “participa”

o promueve; y ii) “Al ser generales no resulta fácil determinar cuán viables son”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es una observación atendible.
- Sobre la observación ii) El equipo de estudio alude a lo señalado anteriormente, pues considera que las funciones no resultan generales, aunque es una observación atendible al menos en la forma de su enunciación.

### 3.5. Estructura organizacional de la UBE

Esta sección comprende dos indicadores. Las observaciones de los expertos atendieron a ambas. Respecto al primer indicador: a) La estructura organizacional presentada es funcional. Específicamente se observa: i) “Es tradicional. Un esquema seguro, aunque poco innovador”; ii) “El concepto de comité remite más a solución a falencias (falta de personal) que propiamente a una estrategia o definición organizacional favorable”; y iii) Dónde se encuentra tutoría.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concuerda con esta valoración y opta por ella por su viabilidad.
- Sobre la observación ii) El equipo de estudio concuerda con la apreciación del concepto de comité que alude a la necesidad de solucionar la falta de personal para cumplir con las funciones de la UBE. Sin embargo, también cabe precisar que su práctica forma parte de la cultura organizacional de la UBE en un contexto en el cual, en efecto, la falta de recursos y, no solo de personal, son permanentes.
- Sobre la observación iii) La gestión de la organización de las tutorías, de acuerdo a la propuesta, se mantiene bajo la responsabilidad de la unidad académica y los coordinadores de programa. La UBE como se señala en las secciones que abordan las funciones de los Comités de Acompañamiento y de Bienestar, desarrolla actividades para la mejor implementación de las tutorías y de la gestión de una atención más personalizada cuando sea el caso.

Respecto al segundo indicador: a) La estructura organizacional presentada es viable; de manera específica se observa: i) “El concepto del comité de acompañamiento no coincide con la definición y se le da función planificadora, pero no ejecutora. Entonces ¿cómo cumple las funciones de su definición?”

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que esta valoración, aunque no es completamente exacta, sí plantea la necesidad de precisar mejor las funciones del comité aludido.

### 3.6. Recursos humanos y personal de apoyo de la UBE

Esta sección comprende tres indicadores. Las observaciones de los expertos se concentraron en el primero de ellos: a) El

personal convocado se corresponde con las tareas que deben realizar las UBE, de manera específica se observa: i) “El comité no resulta pertinente”; y ii) “No queda claro quién designa al coordinador(a) del Comité de Defensa”.

Sobre la observación i) El equipo de estudio, como mencionó anteriormente, cree que la figura del comité es una opción válida para darle viabilidad a las acciones de la UBE. Este asunto fue abordado en una reunión de validación con el equipo de DISERTPA, donde se planteó también la pertinencia del comité.

Dado que este es un punto medular de la propuesta porque interpela a la viabilidad de la organización de la UBE en atención a los recursos con los cuales se les pueda dotar en el presente, el equipo de estudio espera recoger las observaciones y comentarios del equipo de DISERTPA sobre este punto en particular.

- Sobre la observación ii) En el documento se propone que el coordinador del Comité de Defensa del Estudiante sea elegido entre los propios estudiantes; y que el comité este compuesto por delegados de cada uno de los programas que funcionen.

### 3.7. Espacios para la gestión de la UBE

Esta sección comprende un solo indicador: a) Los espacios facilitarán el trabajo que realiza la UBE. Las observaciones de los expertos señalan: i) “La obligatoriedad del tópico y la oficina de servicio psicopedagógico”; y ii) Dado que se alude a la adecuación de las instituciones educativas deben establecerse al menos “las condiciones mínimas”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio reconoce, conforme a la propuesta, al tópico como un espacio de obligada implementación porque es un proceso que ya está en curso o porque varias instituciones educativas ya contaban con él. No obstante, sobre los servicios psicopedagógicos, la propuesta de lineamientos es más conservadora debido a las restricciones de personal especializado.
- Sobre la observación ii) El equipo de estudio concuerda que es un aspecto atendible.

### 3.8. Equipos para la gestión de la UBE

Esta sección comprende un solo indicador: a) La UBE cuenta con los equipos mínimos para realizar una gestión de calidad. La observación de los expertos indicó: i) “Se señalan necesidades generales, requerimiento de apoyo de la administración”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que los equipos que la propuesta plantea para el funcionamiento de la UBE son los requerimientos básicos y su dotación viable.

### 3.9. Instrumentos de gestión y de implementación de acciones de la UBE

Esta sección comprende dos indicadores. Las observaciones de los expertos atendieron ambas. Respecto al primer indicador: a) Los instrumentos planteados son suficientes en cantidad para la gestión de acciones; de manera específica se observa: i) “Debería hacerse el esfuerzo por integrarlos para tener menos”; ii) “Es solo un listado”; y iii) “Incluir de manera explícita el presupuesto”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es una observación atendible.
- Sobre la observación ii) El equipo de estudio concluye que es una observación atendible, y que cabe incorporar una definición al respecto.
- Sobre la observación iii) El equipo de estudio concluye que no es pertinente plantear un ítem sobre presupuesto.

Respecto al segundo indicador: a) Los instrumentos son pertinentes para la gestión de acciones previstas de realizar por las UBE; de manera específica se observa: i) “Se necesitan sistemas de indicadores de empleabilidad”; ii) “Debería tener una definición mínima”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es una observación atendible.
- Sobre la observación ii) El equipo de estudio concluye que es una observación atendible.

### 3.10. Ámbitos de coordinación de la UBE

Esta sección comprende un solo indicador: a) Las acciones de coordinación son suficientes y dialogantes entre sí. Las observaciones de los expertos indican: i) “Contemplar nivel de coordinación con el Ministerio de Trabajo”; ii) “Incluir en coordinación externa acciones de carácter intersectorial”.

- Sobre la observación i) el equipo de estudio concluye que es una observación atendible.
- Sobre la observación ii) el equipo de estudio concluye que es una observación atendible.

### 3.11. Implementación de las actividades de bienestar

Esta sección comprende dos indicadores. Las observaciones de los expertos atendieron ambas. Respecto al primer indicador:

a) Las actividades se presentan con claridad; de manera específica se observa: i) “Cuidado con no “escolarizar” la educación superior”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es una preocupación válida; no obstante, se trata de servicios específicos comunes para las instituciones educativas de cualquier nivel.

Respecto al segundo indicador: a) Las actividades que se presentan resultan eficientes para el logro de su objetivo; de manera específica se observa: i) “Incluir en funciones o actividades una referencia explícita a la identificación, prevención y manejo de cualquier forma de exclusión, discriminación y/o acoso u hostigamiento. Asimismo, referencia explícita a identificar y brindar acompañamiento especial a las y los jóvenes que presentan algún tipo de discapacidad y/o pertenecientes a pueblos originarios, a fin de promover su inclusión plena”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es una observación pertinente y atendible.

### 3.12. Implementación de las actividades de empleabilidad

Esta sección comprende dos indicadores. Las observaciones de los expertos atendieron ambas. Respecto al primer indicador: a) Las actividades se presentan con claridad; de manera específica se observa: i) “Lo recomendable no es solo basarse en encuestas voluntarias de egresados, sino montar un sistema (con presupuesto asignado) con indicadores como, por ejemplo, características del primer empleo”; y ii) “Promover el uso de bolsas de trabajo potentes como las del MINTRA, entre otras. O ceder espacio en el IES para que el MINTRA instale la bolsa”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es una observación pertinente; no obstante, advierte sobre las dificultades presupuestales.
- Sobre la observación ii) El equipo de estudio concluye que es una observación atendible, dado que ya se evidenciaron experiencias en ese sentido, aunque sus resultados todavía no fueron consistentes.

Respecto al segundo indicador: a) Las actividades que se presentan resultan eficientes para el logro de su objetivo, específicamente se observa: i) “Eficientes más no suficientes debido a las ausencias señaladas en el punto 11”.

- Sobre la observación i) El equipo de estudio concluye que es una observación pertinente y atendible.

## Anexo 12.

### Informe de consulta

#### Propuesta de lineamientos para el funcionamiento de la UBE de IEST y EEST

##### Talleres de consulta

(12 al 28 de diciembre de 2022)

Este texto presenta un informe de resultados sobre los talleres de consulta llevados a cabo en 13 instituciones de las 5 regiones objeto de dicha consulta. Estos tuvieron por finalidad conocer la opinión de los directivos y docentes sobre la propuesta de lineamientos para el funcionamiento de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad (UBE) de IEST y EEST. Se detalla lo siguiente:

##### Actividades de coordinación de los talleres

La coordinación de los talleres se realizó en su mayor parte con las jefas de las UBE de los IEST. Se les informó los objetivos del taller y la importancia de contar con la participación del cuerpo directivo, coordinadores de programa y docentes de la institución educativa para presentarles los hallazgos del

diagnóstico de la UBE y la propuesta de lineamientos para afianzar su implementación.

##### Participación de los IEST

Los talleres contaron con la participación de las jefas de las UBE y de las unidades académicas, además de los coordinadores de los programas académicos. En los talleres participaron docentes nombrados y contratados de las carreras. Debido a actividades ya programadas en las instituciones educativas no siempre fue posible contar con la participación del director.

El promedio de participantes en los talleres de consulta fue de 12, entre docentes, coordinadores de programa, jefes de unidades y directores.

##### Modalidad talleres virtuales

Hasta antes del inicio de los talleres programados para la semana del 12 de diciembre de 2022 se previó que fueran presenciales. No obstante, la coyuntura política del país, en aquel entonces, no fue posible trasladarse a la región Lambayeque. En tanto que en Lima la suspensión de actividades por aquellos días, junto a la carga lectiva y la administrativa de docentes y autoridades por fin de ciclo, no solo extendieron las fechas programadas, sino que se tuvo que optar para que sean de virtuales.

N°	Región	Nombre de IES/EST	Zona	Modo de Consulta	Fecha
1	Ayacucho	Perú - Corea Del Sur	Rural	Presencial	13 de diciembre
2	Ayacucho	Víctor Álvarez Huapaya	Urbano	Presencial	13 de diciembre
3	Cajamarca	Bambamarca	Rural	Reprogramado virtual	21 de diciembre
4	Cajamarca	4 de Junio de 1821	Urbano	Presencial	13 de diciembre
5	Lambayeque	Yatraywasi	Rural	Reprogramado virtual	14 de diciembre
6	Lambayeque	Enrique López Albújar	Urbano	Reprogramado virtual	15 de diciembre
7	Lima Metropolitana	Manuel Seoane Corrales	Urbano	Virtual	22 de diciembre
8	Lima Metropolitana	Carlos Cueto Fernandini	Urbano	Presencial	28 de diciembre
9	Lima Metropolitana	María Araoz Pinto	Urbano	Reprogramado virtual	27 de diciembre

N°	Región	Nombre de IES/EST	Zona	Modo de Consulta	Fecha
10	Lima Metropolitana	Gilda Liliana Ballivian Rosado	Urbano	Virtual	28 de diciembre
11	Lima provincias	Pacarán	Rural	Reprogramado virtual	21 de diciembre
12	San Martín	Alto Huallaga	Rural	Presencial	12 de diciembre
13	San Martín	Nororiental de la Selva	Urbano	Presencial	14 de diciembre
Presencial					6
Virtual					7
Reprogramados					5

## Los talleres

Estos tuvieron dos momentos:

1. Presentación de los hallazgos del diagnóstico.
2. Presentación de los lineamientos de la UBE para consulta.

## Presentación de los hallazgos del diagnóstico

Se presentaron los principales hallazgos del diagnóstico de la UBE y sus servicios. Se explicó que los resultados correspondían a una muestra de 13 institutos y que el recojo de información con autoridades, docentes y estudiantes permitió hacer conclusiones respecto al funcionamiento de la UBE y a la relación con los estudiantes en términos de respeto, confianza, utilidad de las tutorías, capacitación de los docentes, etc.

En general, los docentes reconocieron en el diagnóstico la realidad de sus institutos y valoraron la utilidad de contar con una línea de base para tomar decisiones institucionales. En particular, algunos directivos valoraron la utilidad del diagnóstico para sensibilizar a los docentes sobre la importancia de las tutorías y consejerías en la formación de los estudiantes.

Haciendo un balance, se percibió un consenso general respecto a la veracidad y precisión de los resultados presentados, lo que permite su validación. De otro lado, el diagnóstico permitió reconocer y comprender la amplitud de las tareas que implica la UBE, y su importancia.

## Presentación de los lineamientos de la UBE para consulta

Los comentarios y observaciones de los docentes se organizaron en función a las dimensiones, lo que incluyó la propuesta de lineamientos:

1. Estructura organizacional de la UBE.
2. Estrategias de bienestar.
3. Estrategias de empleabilidad.

## Estructura organizacional de la UBE

En general, los participantes valoraron positivamente que la propuesta de estructura de la UBE defina cargos y funciones específicos; del mismo modo, reconocieron en ella una sofisticación de la unidad que conduciría a un mejor funcionamiento de los servicios de bienestar y empleabilidad.

Problematizaron la viabilidad de su implementación, dependiendo del tamaño de los IEST. En esa línea, respecto a los comités propuestos se cuestionó la pertinencia de 5 comités.

La visión general es que son demasiados comités que comparten las tareas que debería realizar el equipo básico. Se considera que son muchos y que se debería reducir el número de comités porque no se distingue qué acciones deberían cumplir estas personas que no puedan cumplir los propios coordinadores y jefes de la unidad.

Se presumió que su viabilidad es mayor en instituciones educativas grandes por sus planas docentes numerosas que permite contar con una disponibilidad variada de perfiles para conformar los distintos comités. Además, señalaron que la estructura de la UBE propuesta se puede beneficiar de la normativa de institutos vigente que establece que los

cargos de gestión al interior de los institutos se designan promoviendo a docentes de la propia institución que acreditan experiencia de gestión. En este sentido, los directivos y docentes plantearon que la participación en las coordinaciones y comités de la UBE pueda ser certificada para que los docentes se sientan motivados a asumir las funciones de la UBE, y de ese modo, acumular experiencia que les permita acceder a futuros ascensos.

Por otro lado, los participantes plantearon que la estructura de la UBE se beneficie con la flexibilidad de las contrataciones docentes que se renuevan anualmente para contratar docentes con perfiles acordes a las necesidades de la UBE y sus comités. En tal sentido se planteó que, al existir perfiles definidos para cada coordinación y comité, los institutos diseñen Términos de Referencia que incluyan las necesidades de la UBE para renovar y contratar anualmente docentes que desempeñen con mayor eficiencia las funciones de coordinadores o miembros de los comités.

No obstante, en IEST pequeños y medianos, la implementación del número de comités propuestos se percibió como un problema y se planteó el riesgo de su inviabilidad. En primer lugar, los directivos y el cuerpo docente plantearon que la dotación de personal para los cargos de profesional de bienestar o de empleabilidad se lleve a cabo por medio de convenios o gestiones con la DREA para atender a modo de red. Señalaron que el nivel de especificidad de los cargos y funciones propuestos requiere de presupuesto para contratar a personal exclusivo. En este sentido, observaron que contar con personal a modo de red, por convenio o prácticas, no garantizaría el logro de los resultados. Frente a ello, plantearon la creación de plazas orgánicas que les permitan tener control y certeza sobre las tareas y funciones del personal asignado.

En segundo lugar, los directivos y docentes consultados en relación con la estructura organizacional, observaron la sobrecarga de actividades de los docentes como una dificultad para conformar las coordinaciones y comités. En este sentido, señalaron que si bien los docentes cuentan con 20 - 22 horas no lectivas disponibles para actividades de coordinación, estas se reducen aún más porque disponen de tiempo para preparar sesiones de aprendizaje y corregir exámenes. Además, usualmente un docente desempeña varias actividades de coordinación o gestión dentro de las horas no lectivas, situación que dificultaría la implementación de la estructura organizacional propuesta en el estudio. Por ello, algunos participantes propusieron que el cargo de coordinador de Bienestar y Empleabilidad recaiga en los profesionales, no en los docentes. Estos participarían únicamente como miembros de los comités, no como coordinadores. Al recaer la coordinación en los profesionales más docentes quedarían disponibles para incorporarse a los comités.

En general, frente a la dificultad de la sobrecarga de actividades, los participantes con mayor experiencia de gestión plantearon que un funcionamiento basado en coordinaciones y comités exige una reorganización completa de las horas

no lectivas de los docentes, de acuerdo con el criterio de delegación de una sola función. En esta línea, se planteó también la importancia de reorganizar los horarios de dictado de clases de los docentes, de modo que, por ejemplo, algunos días de la semana sean exclusivos para la atención en algún servicio o comité de la UBE.

En tercer lugar, los docentes señalaron como un desafío para la implementación de la propuesta, no estar capacitados para llevar a cabo los servicios de la UBE, sobre todo aquellos vinculados con la orientación, tutoría y consejería de los estudiantes, así como los referidos al diseño de instrumentos de capacitación y de recojo de información y procesamiento de datos. Por ejemplo, les pareció muy interesante el Comité de Diagnóstico Estudiantil, aunque señalaron que nadie está capacitado para elaborar los instrumentos de evaluación socioeconómica y académica.



En cuarto lugar, los docentes observaron los plazos de conformación de los comités propuesto para la primera semana de inicio del ciclo académico. Señalaron que, si bien el ciclo comienza en marzo, durante ese mes solo laboran los docentes nombrados porque el contrato de docentes a tiempo determinado inicia recién en abril. Por ello, no es factible convocar a los comités durante el primer mes del ciclo académico, sino a partir del segundo mes.

## Estrategias de bienestar

### Orientación

En general, los docentes valoraron positivamente que las acciones de orientación figuren en la estructura orgánica de la UBE. Como ellos señalaron, si bien realizan acciones de orientación, no eran conscientes de su importancia y de la necesidad de incorporarla como una función orgánica de la UBE.

La principal limitante que los docentes observaron se refirió a la dotación de presupuesto para contar con personal de apoyo que permita implementar acciones que familiaricen a los estudiantes ingresantes con los servicios del IEST.

### Tutoría y consejería

El cuerpo directivo y de docentes valoraron positivamente la designación de tutores por semestre y programa. Una práctica que ellos mismos realizan. Sin embargo, señalaron que la principal limitante para el desarrollo de las tutorías es que los docentes designados comprendan la importancia de acompañar a los estudiantes en asuntos vinculados al tratamiento de problemas personales y emocionales, además de los académicos. Frente a ello, plantearon la necesidad de contar con planes de concientización de los docentes sobre la importancia de lo personal y emocional en la afectación del desempeño académico del estudiante. Por otro lado, plantearon que los tutores sean designados con resolución emitida por la dirección del instituto para que la tutoría sea asumida por el docente como una de sus funciones orgánicas.

Sobre la disponibilidad de horarios para la tutoría, la experiencia de los docentes señala que cuando se definen horarios específicos para atender a cada estudiante, estos se cruzaron con los horarios de clases. Por ello, no era funcional hacer cronogramas de atención.

Respecto a la capacitación de los tutores, los reportes y la retroalimentación. En general, los docentes consideraron viable y necesaria su implementación porque existe una falta de consciencia del docente - tutor sobre la importancia de su rol y el manejo de estrategias adecuadas para atender a los estudiantes y reportar los casos.

## Servicios sociales

Los IEST ratificaron la importancia de contar con un tópico debidamente implementado, que funcione en horarios acordes a las rutinas de los estudiantes. Precisamente, la principal limitante tiene que ver con la capacidad del personal a cargo de organizar actividades acordes a los horarios de quienes usan los servicios de salud.

Sobre la exoneración de pagos, los docentes señalaron que la limitante tiene que ver con la falta de información específica sobre las condiciones económicas de los estudiantes, una situación que no facilita la focalización de los potenciales beneficiarios de la exoneración de pagos en un contexto institucional de escasos recursos de subvención.

## Actividades extracurriculares

Los docentes valoraron la importancia de realizar actividades que fortalezcan las habilidades de socialización de los estudiantes; sin embargo, señalaron como una limitante de su implementación la poca disponibilidad de tiempo de los estudiantes para participar en actividades fuera del horario de clases. Los docentes señalan que los estudiantes trabajan por las tardes y los fines de semana. A ello se suma el hecho de que en los IEST rurales, la mayoría de los docentes viven fuera de la localidad y los fines de semana retornan a sus domicilios. Se plantea entonces la programación de estas actividades dentro de las horas lectivas para que los estudiantes y docentes puedan participar.

Y sobre las actividades extracurriculares propuestas, los docentes señalaron como limitante la falta de presupuesto institucional porque su realización implica contratar ocasionalmente personal especializado (docentes o capacitadores) para los seminarios o festivales institucionales. Del mismo modo, los docentes señalaron que las ferias demandan de un presupuesto especial.

## Estrategias de empleabilidad

### Orientación

Los docentes ratifican la importancia de incorporar el componente de orientación para evaluar las habilidades del estudiante antes del egreso, considerando que muchos suelen dejar las prácticas profesionales para el último año de la carrera, situación que abre brechas entre las aspiraciones laborales y las competencias desarrolladas. Se enfatiza la debilidad de las habilidades blandas de los estudiantes como consecuencia de no realizar las prácticas a lo largo de la carrera.

Por ello, los docentes proponen organizar actividades extracurriculares de evaluación y orientación enfocadas específicamente en estudiantes que estén por egresar para

evaluarlos y retroalimentarlos en su inserción al mercado de trabajo. Proponen incluso que estas acciones incidan en el desarrollo de habilidades blandas porque tienen reportes de estudiantes que abandonan los centros de trabajo debido a la presión de sus empleadores.

### **Experiencias Formativas en Situaciones Reales de Trabajo (EFSRT)**

Los docentes ratifican la importancia de que el IEST sea el responsable de las EFSRT; sin embargo, señalaron varias limitantes para su efectivo desarrollo. En primer lugar, de acuerdo a la postura de algunos docentes, un sector de los estudiantes no tiene conciencia de la importancia de las prácticas en su formación profesional, no las perciben como una unidad didáctica. Señalan que la pandemia y las clases virtuales incidieron en este problema. Por ello, plantearon la necesidad de desarrollar planes de concientización para los estudiantes respecto a las prácticas entendidas como unidades didácticas que fortalecen sus competencias profesionales.

Sobre la evaluación de los lugares de práctica propuestos por los estudiantes para garantizar la integridad, los docentes señalaron que la principal limitante es el recelo de los empleadores a la supervisión por parte de personas ajenas a las empresas o instituciones. En esta línea, algunos docentes señalaron que esa actitud de los empleadores podría deberse a una aproximación poco adecuada de los coordinadores de programa encargados de gestionar dichas prácticas.

En general, los IEST tienen dificultades para implementar convenios con empresas privadas o entidades públicas. En el caso de los IEST rurales, esto tuvo que ver con la escasez de actores de este tipo; en tanto que en el ámbito urbano se indica la ausencia de incentivos para las empresas.

### **Inserción laboral**

Los docentes ratificaron la importancia de que el IEST recoja y sistematice información sobre la oferta laboral local para ponerla a disposición de la comunidad estudiantil. Del mismo modo, valoran positivamente que se afiancen las unidades didácticas de empleabilidad por medio de ferias laborales, capacitación para redactar un CV y responder entrevistas laborales. Sin embargo, señalaron como una limitante, la existencia de un mercado de trabajo muy informal que es percibido por los egresados como poco rentable debido a los salarios y las condiciones laborales que ofrece. Esta es una razón para que muchos egresados abandonen sus trabajos, y según los docentes, esto se suma a la fragilidad de sus habilidades blandas. Lo que no les permite manejarse con seguridad en situaciones de fuerte estrés laboral.

Como se mencionó en la sección de orientación, los docentes propusieron la organización de actividades extracurriculares de evaluación y orientación enfocadas específicamente en estudiantes que están por egresar para evaluarlos y retroalimentarlos en su inserción al mercado de trabajo. Propusieron que estas acciones incidan en el desarrollo de habilidades blandas. Y que las tutorías/consejerías incidan en estos temas para consolidar mejores perfiles a lo largo de la carrera.

Otra limitante señalada por los participantes fue la falta de capacitación por parte de la DREA para gestionar por cuenta propia la página web del instituto. Señalaron que, sin capacitación en la programación de la plataforma, no tienen autonomía para actualizar los contenidos de la bolsa de trabajo. Indicaron que dependen del técnico de la DREA que no suele programar actividades de soporte técnico en el IEST, a pesar de que las autoridades del instituto solicitaron recurrentemente el servicio a la DREA. Por ello propusieron un plan de capacitación en soporte técnico para gestionar la página web del instituto y, en particular, la bolsa de trabajo.

### **Seguimiento de egresados**

Los docentes ratificaron la importancia de que el IEST haga seguimiento de sus egresados con instrumentos de recojo de información que faciliten la toma de decisiones en torno a la pertinencia de los contenidos impartidos en la formación de los estudiantes. Sin embargo, la principal limitante que señalaron los docentes fue la relacionada a la falta de tiempo y una mejor organización de la jefatura de la UBE, y de los docentes para desarrollar acciones de seguimiento de egresados. En esta misma línea, indicaron también que los docentes no cuentan con habilidades para aplicar adecuadamente los instrumentos de recojo de información que la UBE diseña para hacer seguimiento de los egresados.

Como se señaló en la sección de consulta sobre la Estructura Organizacional de la UBE, algunos docentes propusieron la creación de un Comité de Seguimiento de Egresados por la falta de sistematización bajo la estructura y funcionamiento actual de la UBE. En esta línea se propuso que los miembros del comité sean capacitados para diseñar, aplicar y procesar instrumentos de recojo de información sobre los egresados.

Otra limitante señalada por los participantes es la falta de claridad en la plana docente y administrativa en torno a quién es considerado un egresado. Algunos consideran que es el estudiante que terminó sus módulos, pero aún no se titula; otros consideran que un egresado es únicamente aquel que logró titularse. Esta confusión condujo a que muchos docentes y autoridades no sepan con certeza a quién hacer seguimiento.



## Conclusiones

- De la consulta realizada a los directivos y docentes de los IEST se concluye que las observaciones discutieron principalmente los aspectos vinculados con la dotación de recursos humanos y capacitación para hacer viable el funcionamiento de la UBE. En esta línea, una observación que destaca es la que señala la necesidad de una reorganización completa de las horas no lectivas de los docentes, de acuerdo con el criterio de delegación de una sola función para conformar las coordinaciones-comités y garantizar sus servicios.
- Respecto a las estrategias de bienestar y empleabilidad destaca como observación general la necesidad de capacitar a los docentes en las acciones de tutoría-consejería, así como en las de relevamiento y procesamiento de información sobre estudiantes y egresados para garantizar la prestación de servicios acordes a las necesidades de los estudiantes.

## PARTE 3

# Plan de seguimiento de la implementación de lineamientos de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad en los IEST y las EEST

# Contenido

<b>Presentación</b>	<b>198</b>
<b>1. Finalidad</b>	<b>199</b>
<b>2. Objetivos</b>	<b>199</b>
<b>3. Acciones y responsables</b>	<b>200</b>
<b>4. Resultados</b>	<b>203</b>
<b>5. Indicadores, plazos y metas</b>	<b>205</b>
<b>6. Estrategias e instrumentos de recojo de información</b>	<b>208</b>
<b>7. Anexos instrumentos</b>	<b>211</b>
<b>Anexo 1.</b> Guía de entrevista grupal modalidad virtual: Directivos y personal UBE	211
<b>Anexo 2.</b> Encuesta en línea a estudiantes	212
<b>8. Referencias bibliográficas</b>	<b>214</b>



## Presentación

El Plan de Seguimiento para la Implementación de los Lineamientos de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad (UBE) en los IEST y EEST está dirigido a los especialistas del Ministerio de Educación (MINEDU) y las Direcciones Regionales de Educación (DRE) que se harán cargo de las acciones de seguimiento aquí planteadas.

El primero desarrolla el diagnóstico sobre el estado en que se encuentra el proceso de implementación de la UBE en 13 instituciones de educación superior tecnológica públicas de 5 regiones que representan, en cierta medida, la situación del conjunto de IETS y EEST en el país. Dicho diagnóstico muestra, entre otros, las numerosas dificultades y limitaciones que tuvieron las IE para terminar la implementación de la UBE. Por lo tanto, da cuenta de la precariedad de su funcionamiento y aunque el diagnóstico no lo menciona, una de las razones señaladas por los directores y docentes de las IE es la ausencia de orientaciones y acompañamiento de parte del MINEDU y la DRE.

El segundo desarrolla los lineamientos para la organización y funcionamiento de las UBE. En ese sentido, representa una iniciativa fundamental para ayudar a consolidar su proceso de implementación. En la misma línea, este plan de seguimiento se elaboró para contribuir a dicho propósito en la medida que establece las acciones que deben de seguir los especialistas del MINEDU y la DRE para verificar la implementación de los lineamientos de la UBE y a su vez para acompañar y asistir a las autoridades y docentes de las IE en esta labor.

En la primera sección se precisa la finalidad de la formulación del plan. En la segunda se identifican los objetivos a alcanzar con la puesta en marcha de las acciones del plan de seguimiento. En la tercera sección se establecen las acciones de seguimiento y se precisa la responsabilidad del MINEDU y la DRE en su ejecución. En la cuarta sección se da cuenta de los resultados esperados por cada acción.

Por su parte, en la quinta sección se presentan los indicadores, plazos y metas trazados para alcanzar los resultados de las acciones. En la sexta sección se precisan las estrategias de recojo de información producidas por la IE en el proceso de implementación de los lineamientos de la UBE, fundamentales para sostener las acciones de seguimiento, y se señala el tipo de instrumentos a emplear en la recolección de información. Por último, en los anexos se presentan los modelos de instrumentos de recojo de información que deberán aplicarse en las acciones de seguimiento.



## 1. Finalidad

---

Fomentar desde las instancias de gestión descentralizada (MINEDU y DRE/GRE) la implementación de los lineamientos de la UBE en las instituciones educativas (IEST).



## 2. Objetivos

---

### Objetivo 1

Verificar que las autoridades de la IE implementen la UBE conforme a la estructura organizativa planteada en los lineamientos. Esto es dotándolas de personal con las competencias necesarias para planificar y ejecutar las actividades de la unidad, así como de espacios y recursos adecuados para el cumplimiento de sus labores.

### Objetivo 2

Constar que la jefatura de la UBE implemente las acciones de planificación de las actividades de la unidad, su monitoreo y evaluación, coordinación con las instancias correspondientes a la IE la designación y capacitación del personal, la suscripción de convenios, la dotación de recursos y la producción de información pertinente.

### Objetivo 3

Comprobar que el Comité de Bienestar implemente las acciones de inducción, tutoría, actividades extracurriculares, así como los servicios complementarios de atención en el tópic, consejería, trámites de exoneraciones de pago de matrícula y asistencia a los postulantes a una beca.

### Objetivo 4

Verificar que el Comité de Empleabilidad implemente las acciones de orientación e intermediación laboral, apoyo técnico a las iniciativas de emprendimiento de los estudiantes, apoyo a las acciones de búsqueda de espacios para el desarrollo de las EFSRT de los estudiantes y las acciones de seguimiento a los egresados.

### Objetivo 5

Constar que el Comité de Defensa del Estudiante implemente las acciones de prevención, atención y denuncia de actos de hostigamiento sexual y de discriminación por razones de origen, sexo o condiciones de discapacidad en perjuicio de los estudiantes.



### 3. Acciones y responsables

---

El plan de seguimiento de implementación de los lineamientos de la UBE es ejecutado por los especialistas del MINEDU y de la DRE.

De acuerdo al Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación y a través de la Dirección General de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística, “Propone documentos normativos en materia de capacitación para docentes y directivos de las instituciones de la educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística” (Artículos 155, E).

Asimismo, a través de la Dirección de Servicios de la Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística: “Formula, implementa y efectúa el seguimiento de los procesos de racionalización y mejoramiento de las instituciones públicas que brindan educación técnico productiva y superior tecnológica y artística” (Artículo 158, C); “Formula documentos normativos e implementa planes relativos a la capacitación

y actualización de los docentes y directivos de la educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística” (Artículo 158, D); y “Efectúa seguimiento, supervisa y brinda asistencia técnica a las instituciones que brindan educación técnico-productiva” (Artículo 158, I).

En tanto que las funciones de asistencia técnica y monitoreo de las DRE se señalan en el Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU, Reglamento de la Ley N° 30512, aunque se precisaba que “Para la óptima gestión, supervisión y monitoreo del IES y la EES, las DRE deben contar con Especialistas de Educación Superior Pedagógica y Especialistas de Educación Superior Tecnológica” (Artículo 97 / Inciso 97.2).

De otro lado, de acuerdo al Documento Complementario a la Norma Técnica “Orientaciones para la Organización y Funcionamiento de las DRE y UGEL”, aprobado con Resolución Ministerial N° 176-2021-MINEDU, el Gobierno Regional, desde la Dirección Regional de Educación, cumple, entre otros, con los roles de brindar asistencia técnica y supervisar la calidad del servicio educativo público y privado (p. 21).

Para los propósitos del presente plan de seguimiento, la DRE es la responsable de las acciones de monitoreo y de asistencia técnica. En tanto que el MINEDU es responsable de las acciones de fortalecimiento de competencias. Estas son unas breves definiciones:

- Las acciones de monitoreo se conciben como el seguimiento rutinario de la implementación de los lineamientos de la UBE que pueden derivar en orientaciones o recomendaciones. Esta labor se sustenta en la recolección de la información como en la observación de las acciones de implementación.
- Las acciones de asistencia técnica implican labores más específicas de asesoramiento y acompañamiento en el proceso de implementación de los lineamientos de la UBE considerados de mayor complejidad, y donde se constata que los responsables de la UBE no desarrollaron todavía la experiencia y las competencias necesarias. Estas acciones también se sostienen en la recolección de información pertinente y en la observación de las acciones de implementación.
- Las acciones de fortalecimiento de competencias comprenden el desarrollo de acciones de capacitación, destinadas a los responsables e integrantes de la UBE, así como a los docentes involucrados con las labores de la unidad en aspectos considerados de mayor complejidad. Del mismo modo, estas acciones se sustentan en la recolección de información pertinente y en la observación de las acciones de implementación.

A continuación, se detallan las acciones de seguimiento y los responsables de cada una de ellas, de acuerdo a los objetivos establecidos en el presente plan.



Objetivos	Acciones de seguimiento		Responsable
Objetivo 1	A1	Brindar asistencia técnica en el proceso de designación del jefe de la UBE y de los responsables e integrantes de los comités de Bienestar, Empleabilidad y Defensa del Estudiantes.	DRE
	A2	Verificar que el personal designado de la UBE cuente con los recursos y espacios necesarios para cumplir con las responsabilidades que se les asignaron.	DRE
Objetivo 2	A3	Brindar asistencia técnica en el proceso de planificación de las actividades de la UBE para que queden alineadas al PAT de la IIEE.	DRE
	A4	Brindar asistencia técnica en la formulación de los requerimientos de espacios y recursos, actividades de capacitación y suscripción de convenios que permitan el adecuado funcionamiento de la UBE.	DRE
	A5	Brindar asistencia técnica en la implementación de las acciones de monitoreo y de evaluación de las actividades desarrolladas por los comités de Bienestar, Empleabilidad y Defensa del Estudiante, enfocadas en mejorar su desempeño.	DRE
	A6	Fortalecer las capacidades del personal de la UBE para implementar las acciones de monitoreo y evaluación de las actividades ejecutadas por los comités de la UBE.	MINEDU
	A7	Verificar que la IIEE implementó acciones de coordinación internas y externas para la efectiva ejecución de las actividades de la UBE.	DRE
	A8	Monitorear la implementación de acciones de utilización de la información generada por las actividades de la UBE y su difusión oportuna en la comunidad de la IIEE.	DRE
Objetivo 3	A9	Verificar que la IIEE implementó acciones de inducción a los estudiantes ingresantes en las fechas oportunas para recibir información y orientaciones adecuadas para dar inicio a su etapa formativa.	DRE
	A10	Fortalecer las capacidades del personal de la UBE para fomentar un clima institucional de respeto y reconocimiento de las necesidades de los estudiantes, incluyendo a quienes presentan alguna discapacidad y a los estudiantes de comunidades originarias.	MINEDU
	A11	Brindar asistencia técnica en la implementación de las acciones de tutoría enfocadas en la mejora del desempeño académico de los estudiantes, incluyendo a los que presentan alguna discapacidad.	DRE
	A12	Fortalecer las capacidades de los tutores y de los responsables del Comité de Bienestar de la UBE a cargo de programar y ejecutar las acciones de tutoría para mejorar el desempeño académico de los estudiantes.	MINEDU
	A13	Monitorear la implementación de las actividades extracurriculares desarrolladas por el Comité de Bienestar, ofreciendo orientaciones para que se incluya en ellas la participación de estudiantes que presentan alguna discapacidad.	DRE
	A14	Fortalecer las capacidades de los responsables de las actividades extracurriculares para que implementen estrategias de inclusión de estudiantes que presentan alguna discapacidad y de estudiantes de comunidades originarias.	MINEDU
	A15	Brindar asistencia técnica en la implementación de los servicios complementarios de tópicos, consejería, exoneraciones de matrícula y asistencia en la postulación de becas para que sean ofrecidos de manera adecuada y oportuna a los estudiantes que los necesiten.	DRE
	A16	Fortalecer las capacidades de los responsables de la implementación y la atención de los servicios complementarios que deberán brindarse a los estudiantes que lo requieran.	MINEDU

Objetivos	Acciones de seguimiento		Responsable
Objetivo 4	A17	Brindar asistencia técnica en la implementación de los servicios de orientación laboral, enfocados en la mejora de las habilidades de los estudiantes para la búsqueda de empleo, incluyendo a estudiantes que presentan alguna discapacidad.	DRE
	A18	Fortalecer las capacidades de los responsables de brindar orientación laboral a los estudiantes que soliciten el servicio.	MINEDU
	A19	Brindar asistencia técnica en la implementación de los servicios de intermediación laboral para una adecuada organización de ferias laborales y bolsas de trabajo que permitan incrementar las oportunidades de los estudiantes a acceder a un empleo.	MINEDU
	A20	Fortalecer las capacidades de los responsables de las acciones de intermediación laboral.	MINEDU
	A21	Brindar asistencia técnica en la implementación de las acciones de apoyo a las iniciativas de emprendimientos de los estudiantes, enfocados en mejorar sus habilidades para darle viabilidad a los proyectos de emprendimiento.	DRE
	A22	Fortalecer las capacidades de los responsables del seguimiento y apoyo a las iniciativas de emprendimiento de los estudiantes.	MINEDU
	A23	Brindar asistencia técnica a la implementación de las acciones de seguimiento de egresados para producir información relevante sobre las competencias adquiridas durante su etapa formativa.	DRE
	A24	Fortalecer las capacidades de los responsables de las acciones de seguimiento de egresados.	MINEDU
Objetivo 5	A25	Brindar asistencia técnica en la implementación del plan de acciones de prevención y atención de hostigamiento sexual y de actos de discriminación, enfocados en toda la comunidad educativa del IIEE.	DRE
	A26	Fortalecer las capacidades de los integrantes del Comité de Defensa del Estudiantes para promover actividades que fomenten una cultura de reconocimiento, respeto e inclusión que permita desterrar prácticas de hostigamiento sexual y discriminación.	MINEDU
	A27	Monitorear la existencia y el uso adecuado del libro de registro de las incidencias y denuncias relacionadas al hostigamiento sexual y a incidencias sobre actos de discriminación.	DRE
	A28	Fortalecer las capacidades de los integrantes del Comité de Defensa del Estudiante para atender las denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación.	MINEDU
	A29	Brindar asistencia técnica a la implementación de acciones de seguimiento a las denuncias de hostigamiento sexual y de actos de discriminación para verificar si estas fueron objeto de sanción en las instancias a donde fueron derivadas.	DRE



## 4. Resultados

En el siguiente cuadro se detallan los resultados esperados para cada acción de seguimiento.

Objetivos	Acciones	Resultados
Objetivo 1	A1	IIEE que designaron al personal de la UBE.
	A2	IIEE que ofrecieron recursos y espacios necesarios al personal de la UBE para que cumplan con las responsabilidades asignadas.
Objetivo 2	A3	IIEE que planificaron las actividades de la UBE en conformidad a su PAT.
	A4	IIEE que formularon adecuadamente los requerimientos de espacios y recursos, actividades de capacitación y suscripción de convenios para el funcionamiento de la UBE.
	A5	IIEE que implementaron acciones de monitoreo y evaluación de las actividades de la UBE, enfocadas en mejorar su desempeño.
	A6	IIEE que contaron con personal capacitado para desarrollar las acciones de monitoreo y evaluación de las actividades de la UBE.
	A7	IIEE que implementaron acciones de coordinación con instancias internas y externas que contribuyeron a la efectiva ejecución de las actividades de la UBE.
	A8	IIEE que utilizaron y difundieron información pertinente sobre las actividades de la UBE.
Objetivo 3	A9	IIEE que implementaron acciones de inducción a los estudiantes ingresantes para organizar el inicio de su proceso formativo.
	A10	IIEE que contaron con personal capacitado para fomentar una cultura de respeto y reconocimiento de las necesidades de los estudiantes, incluyendo a los que presentan alguna discapacidad y a los estudiantes de comunidades originarias.
	A11	IIEE que implementaron acciones de tutoría para mejorar el desempeño académico de los estudiantes, incluyendo a los que presentan alguna discapacidad.
	A12	IIEE que contaron con personal capacitado para llevar a cabo adecuadamente las acciones de tutoría para mejorar el desempeño académico de los estudiantes.
	A13	IIEE que desarrollaron actividades extracurriculares que promovieron la participación de estudiantes con alguna discapacidad.
	A14	IIEE que contaron con personal capacitado para desarrollar actividades extracurriculares que promovieron la participación de estudiantes con alguna discapacidad.

Objetivos	Acciones	Resultados
	A15	IIEE que implementaron servicios complementarios de tópicos, consejería, exoneraciones de matrícula y asistencia en la postulación de becas a los estudiantes que los necesiten.
	A16	IIEE que contaron con personal capacitado para implementar y atender los servicios complementarios a los estudiantes que los necesiten.
Objetivo 4	A17	IIEE que implementaron el servicio de orientación laboral para el mejoramiento de las habilidades de los estudiantes en la búsqueda de empleo.
	A18	IIEE que contaron con personal capacitado para desarrollar las acciones de orientación laboral cuando estas fueron requeridas.
	A19	IIEE que implementaron el servicio de intermediación laboral a fin de incrementar las oportunidades de empleo de los estudiantes.
	A20	IIEE que contaron con personal capacitado para la organización de actividades de intermediación laboral.
	A21	IIEE que implementaron acciones de asistencia técnica a estudiantes que desarrollaron iniciativas de emprendimiento.
	A22	IIEE que contaron con personal capacitado para ofrecer asistencia técnica a los estudiantes que desarrollaron emprendimientos.
	A23	IIEE que implementaron acciones de seguimiento de egresados que brindaron información relevante sobre su proceso formativo.
	A24	IIEE que contaron con personal capacitado para llevar a cabo las acciones de seguimiento a los egresados.
Objetivo 5	A25	IIEE que implementaron un plan de prevención y atención de casos de hostigamiento sexual y de discriminación.
	A26	IIEE que contaron con personal capacitado para fomentar una cultura de reconocimiento, respeto e inclusión que destierre el hostigamiento sexual y la discriminación.
	A27	IIEE que tuvieron e hicieron uso adecuado del libro de registro de incidencias y denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación.
	A28	IIEE que tuvieron personal capacitado para afrontar las denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación.
	A29	IIEE que implementaron acciones de seguimiento a las denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación para verificar que fueron objeto de sanción.



## 5. Indicadores, plazos y metas

Con la finalidad de desarrollar este plan de seguimiento se establecieron indicadores para cada una de las acciones de seguimiento de acuerdo a los 5 objetivos trazados como se detalla en el siguiente cuadro.

El plazo definido para alcanzar las metas fue de 3 años, correspondientes al periodo de la etapa formativa de la mayor parte de programas de estudios de los IEST y las EEST; y también al periodo de designación en el cargo del jefe de la UBE.

Dada la heterogeneidad de los IEST y EEST, las metas establecidas para cada año responden a la factibilidad de su cumplimiento, independientemente de si se trata de una IE de ámbito rural o urbano, si es pequeña, mediana o grande, así como respecto al número de los programas de estudios, estudiantes y docentes, y los recursos con los que cuenta.

La unidad de medida establecida son las instituciones educativas (IIEE). De modo que en el lapso de tres años se proyecta alcanzar gradualmente la meta del 100 %.

En el siguiente cuadro se detallan los indicadores, los plazos y metas, así como la unidad de medida de estas últimas.

MATRIZ DE INDICADORES						
Objetivos	Acciones	Indicadores	Plazos y metas			Unidad de medida
			Año 1	Año 2	Año 3	
Objetivo 1	A1	Porcentaje IIEE que designaron personal para la UBE	100%	100%	100%	IIEE
	A2	Porcentaje de IIEE que ofrecieron recursos y espacios necesarios al personal de la UBE.	50%	80%	100%	IIEE
Objetivo 2	A3	Porcentaje de IIEE que planificaron las actividades de la UBE en conformidad a su PAT.	50%	80%	100%	IIEE
	A4	Porcentaje de IIEE que formularon adecuadamente los requerimientos de espacios y recursos, actividades de capacitación y suscripción de convenios, para el funcionamiento de la UBE.	50%	80%	100%	IIEE
	A5	Porcentaje de IIEE que implementaron acciones de monitoreo y evaluación de las actividades de la UBE	50%	80%	100%	IIEE
	A6	Porcentaje de IIEE con personal capacitado para desarrollar las acciones de monitoreo y evaluación de las actividades de la UBE.	40%	70%	100%	IIEE
	A7	Porcentaje de IIEE que implementaron acciones de coordinación con instancias internas y externas para la efectiva ejecución de las actividades de la UBE.	50%	80%	100%	IIEE
	A8	Porcentaje de IIEE que emplearon y difundieron información pertinente sobre las actividades de la UBE.	50%	80%	100%	IIEE
Objetivo 3	A9	Porcentaje de IIEE que implementaron acciones de inducción	50%	80%	100%	IIEE
	A10	Porcentaje de IIEE con personal capacitado para fomentar una cultura de respeto y reconocimiento de las necesidades de los estudiantes.	40%	70%	100%	IIEE
	A11	Porcentaje de IIEE que implementaron acciones de tutoría.	50%	80%	100%	IIEE
	A12	Porcentaje de IIEE que contaron con personal capacitado para desarrollar acciones de tutoría	40%	70%	100%	IIEE
	A13	IIEE que desarrollaron actividades extracurriculares	50%	80%	100%	IIEE
	A14	Porcentaje de IIEE que contaron con personal capacitado para desarrollar actividades extracurriculares.	40%	70%	100%	IIEE
	A15	Porcentaje de IIEE que implementaron servicios complementarios	50%	80%	100%	IIEE
	A16	Porcentaje de IIEE que contaron con personal capacitado para implementar y atender los servicios complementarios.	40%	70%	100%	IIEE
	A17	Porcentaje de IIEE que implementaron el servicio de orientación laboral.	50%	80%	100%	IIEE

MATRIZ DE INDICADORES						
Objetivos	Acciones	Indicadores	Plazos y metas			Unidad de medida
			Año 1	Año 2	Año 3	
Objetivo 4	A18	Porcentaje de IIEE que contaron con personal capacitado para desarrollar las acciones de orientación laboral.	40%	70%	100%	IIEE
	A19	Porcentaje de IIEE que implementaron el servicio de intermediación laboral.	50%	80%	100%	IIEE
	A20	Porcentaje de IIEE que contaron con personal capacitado para la organización de actividades de intermediación laboral.	40%	70%	100%	IIEE
	A21	Porcentaje de IIEE que implementaron asistencia técnica a las iniciativas de emprendimiento estudiantil	50%	80%	100%	IIEE
	A22	Porcentaje de IIEE que contaron con personal capacitado para ofrecer asistencia técnica a los estudiantes que desarrollaron emprendimientos.	40%	70%	100%	IIEE
	A23	Porcentaje de IIEE que implementaron acciones de seguimiento de egresados	50%	80%	100%	IIEE
	A24	Porcentaje de IIEE que contaron con personal capacitado para ejecutar las acciones de seguimiento a los egresados.	40%	70%	100%	IIEE
Objetivo 5	A25	Porcentaje de IIEE que implementaron un plan de prevención y atención de casos de hostigamiento sexual y de discriminación.	50%	80%	100%	IIEE
	A26	Porcentaje de IIEE que contaron con personal capacitado para fomentar una cultura de reconocimiento, respeto e inclusión que destierre el hostigamiento sexual y la discriminación.	40%	70%	100%	IIEE
	A27	Porcentaje de IIEE que hicieron uso del libro de registro de incidencias y denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación.	80%	90%	100%	IIEE
	A28	Porcentaje de IIEE que contaron con personal capacitado para afrontar las denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación.	40%	70%	100%	IIEE
	A29	Porcentaje de IIEE que implementaron acciones de seguimiento a las denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación.	50%	80%	100%	IIEE



## 6. Estrategias e instrumentos de recojo de información

---

Para los propósitos del presente plan de seguimiento, se consideró información relevante el testimonio de los responsables e integrantes de la UBE y sus comités, así como de los docentes que participaron de las acciones de la unidad y los estudiantes beneficiados.

Para acceder a esta información se recurrió a la aplicación de entrevistas grupales a los actores claves del proceso de implementación de los lineamientos de la UBE y la ejecución de las acciones que están bajo su responsabilidad. Las entrevistas grupales permitieron recoger simultáneamente la versión de más de un actor involucrado, y contribuyeron a establecer diálogos e intercambios de percepciones sobre los asuntos de interés para quienes ejecutaron las acciones de seguimiento.

Asimismo, se aplicaron encuestas a muestras representativas de estudiantes para recoger sus percepciones sobre los servicios brindados por la UBE y sus comités.

Las entrevistas grupales se desarrollaron virtualmente. Las encuestas se aplicaron en línea.

Para ordenar el recojo de información se elaboraron dos tipos de instrumentos cuyos modelos se presentan en la sección anexos. Estos son:

- Guía de entrevista grupal modalidad virtual para el personal de la UBE y sus comités y/o los docentes responsables de ejecutar las acciones programadas por la unidad. Este instrumento debe contener el listado de los participantes y un cuestionario definido en función de la acción de seguimiento que se ejecuta.
- Encuesta en línea a estudiantes atendidos por la UBE. Este instrumento debe contener información general de los encuestados, y un cuestionario definido en función de la acción de seguimiento y el momento en que se ejecuta.

En el siguiente cuadro se detallan las estrategias de recojo de información y los instrumentos que se necesitaron para esta labor, de acuerdo a las acciones de seguimiento.

Objetivos	Acciones	Estrategia de recojo de información	Instrumento
Objetivo 1	A1	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual con el director de la IIEE y el jefe de la UBE, sobre el proceso de designación del personal de la unidad.	Entrevista grupal virtual.
	A2	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE acerca de los recursos y espacios con los que cuentan.	Entrevista grupal virtual.
Objetivo 2	A3	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre el proceso de planificación de las actividades de la unidad.	Entrevista grupal virtual.
	A4	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre el proceso de requerimiento de espacios y recursos, actividades de capacitación y suscripción de convenios.	Entrevista grupal virtual.
	A5	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación de acciones de monitoreo y evaluación de las actividades de la UBE	Encuesta en línea.
	A6	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre sus capacidades para desarrollar acciones de monitoreo y evaluación de las actividades de la UBE.	Entrevista grupal virtual.
	A7	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación de acciones de coordinación con instancias internas y externas para la eficaz ejecución de las actividades de la UBE.	Encuesta en línea.
	A8	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre el uso y la difusión de información.	Entrevista grupal virtual.
Objetivo 3	A9	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación de acciones de inducción.	Encuesta en línea.
	A10	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE acerca de sus capacidades para fomentar una cultura de respeto y reconocimiento de las necesidades de los estudiantes.	Entrevista grupal virtual.
	A11	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación de acciones de tutoría.	Encuesta en línea.
	A12	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE y los tutores sobre las capacidades para desarrollar tutorías.	Entrevista grupal virtual.
	A13	Aplicación de una encuesta sobre el desarrollo de actividades extracurriculares	Encuesta en línea.
	A14	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre las capacidades para desarrollar actividades extracurriculares.	Entrevista grupal virtual.
	A15	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación servicios complementarios.	Encuesta en línea.
	A16	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre las capacidades para implementar y atender los servicios complementarios.	Entrevista grupal virtual.

Objetivos	Acciones	Estrategia de recojo de información	Instrumento
Objetivo 4	A17	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación del servicio de orientación laboral.	Encuesta en línea.
	A18	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre las capacidades para desarrollar las acciones de orientación laboral.	Entrevista grupal virtual.
	A19	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación del servicio de intermediación laboral.	Encuesta en línea.
	A20	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre las capacidades para organizar actividades de intermediación laboral.	Entrevista grupal virtual.
	A21	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación del servicio de asistencia técnica a las iniciativas de emprendimiento estudiantil.	Encuesta en línea.
	A22	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre las capacidades para ofrecer asistencia técnica a los estudiantes que desarrollan emprendimientos.	Entrevista grupal virtual.
	A23	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación de acciones de seguimiento de egresados.	Encuesta en línea.
	A24	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre las capacidades para ejecutar las acciones de seguimiento a los egresados.	Entrevista grupal virtual.
Objetivo 5	A25	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación de un plan de prevención y atención de casos de hostigamiento sexual y de discriminación.	Encuesta en línea.
	A26	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre las capacidades para fomentar una cultura de reconocimiento, respeto e inclusión que destierre el hostigamiento sexual y la discriminación.	Entrevista grupal virtual.
	A27	Aplicación de una encuesta sobre la existencia y uso del libro de registro de incidencias y denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación.	Encuesta en línea.
	A28	Aplicación de una entrevista grupal en modalidad virtual al personal de la UBE sobre las capacidades para afrontar las denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación.	Entrevista grupal virtual.
	A29	Aplicación de una encuesta sobre el proceso de implementación de acciones de seguimiento a las denuncias de hostigamiento sexual y de discriminación.	Encuesta en línea.

## 7. Anexos instrumentos

### Anexo 1. Guía de entrevista grupal modalidad virtual: Directivos y personal UBE

1. Datos de la institución educativa
Nombre de la IE
Distritos / Localidad
Nombre del director general
Nombre del entrevistador
Nombre(s) del (los) entrevistados / Cargo
1.
2.
3.
4.
5.
Asunto de la entrevista Designación de personal
2. Cuestionario
1. ¿Se siguieron las indicaciones de la norma en la convocatoria y en la evaluación de postulantes?
2. ¿Cuántos docentes participaron de la convocatoria?
3. ¿En qué momento se desarrolló el proceso de designación?
4. ¿Todos los docentes cumplían con los requisitos del perfil?
5. ¿Cuáles fueron los criterios más importantes para definir al docente designado?
3. Observaciones

## Anexo 2. Encuesta en línea a estudiantes

### Instrucciones

- Esta es una encuesta que tiene como objetivo saber su opinión sobre los servicios de tutoría que ofrece la Unidad de Bienestar y Empleabilidad del instituto.
- Si bien la encuesta es anónima, se necesitan algunos datos que son importantes para el estudio.
- Trate de contestar de la forma más veraz posible. Gracias por tu colaboración.

### 1. Datos generales

Nombre de la IEST			
Sexo	Femenino	Masculino	
Edad del encuestado	En años cumplidos		
Región o departamento de nacimiento del encuestado			
Provincia de nacimiento del encuestado			
Idioma (Además del español)	Quechua	Aymara	Otros
Anotar año de ingreso al IEST			
Programa de estudios en el IEST			
Ciclo del encuestado en el IEST			
Turno del encuestado en el IEST			
Modalidad del encuestado en el IEST			
Fecha de aplicación de la encuesta	Día y mes		

## 2. Asunto de la encuesta: Servicio de tutoría

1. ¿Recibió alguna tutoría este ciclo?	Sí	No		
2. Si la respuesta es afirmativa ¿la tutoría fue grupal o personalizada?	Grupal	Personalizada		
3. ¿La tutoría se llevó a cabo en la fecha programada?	Sí	No		
4. ¿La tutoría se llevó a cabo en la hora programada?	Sí	No		
5. ¿Qué tema trató con el tutor?				
6. ¿Cómo calificaría el desempeño del tutor durante las sesiones de tutoría?	Muy bueno	Bueno	Regular	Pésimo
7. ¿La tutoría fue provechosa para usted?	Mucho	Moderadamente	Muy poco	Nada
8. ¿Cuánto tiempo duró la tutoría?	Menos de 10 minutos	Entre 10 y 20 minutos	Entre 20 y 30 minutos	Más de 30 minutos



## 8. Referencias bibliográficas

---

Aguilera, J., Vera, M., Salfate, S., & Videla, A. (2017). *Acompañamiento para la permanencia en la educación superior de estudiantes de la universidad de playa ancha durante el 1er semestre de 2017*. Congresos CLABES. Recuperado a partir de: <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1607>

Capelari, Mirian, *Las Políticas de tutoría en la Educación Superior: Génesis, Trayectorias e Impactos en Argentina y México*. Revista Latinoamericana de Educación Comparada, / pp. 42-54 / relec / Año 5 N° 5 / 2014 / ISSN 1853-3744 / Dossier: Internacionalización de la Educación Superior.

Carrillo, Sandra. *Políticas para una educación equitativa e inclusiva*, Proyecto Perú Debate 2021: Propuestas hacia un mejor gobierno, Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (EGPP-PUCP) Instituto de Estudios Peruanos (IEP) Asociación Civil Transparencia Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) IDEA Internacional, Lima, 2021.

Centro de servicios para la capacitación laboral y el desarrollo, CAPLAB (2019), *Guía para la organización y planificación en empleabilidad*, Lima, 2019.

- Del Pino Rivas, Billie y Aquino Rodríguez, Alberto (2021). *Informe del estado de situación sobre la implementación de las unidades de bienestar y empleabilidad en los IESTP Honorio Delgado Espinoza y Pedro P. Díaz*. Consultoría de apoyo a la implementación de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad en dos Institutos de Educación Superior Tecnológico Públicos (IESTP) de Arequipa, Perú. En el marco del Proyecto Educación para el Empleo – Alianza del Pacífico (EPE-AP), Lima, noviembre de 2021.
- Del Pino Rivas, Billie y Aquino Rodríguez, Alberto (2022). *Informe sobre la identificación de las necesidades de los estudiantes de los institutos Honorio Delgado Espinoza & Pedro P. Díaz en relación con el bienestar, el éxito educativo y los servicios de empleabilidad*, Consultoría de apoyo a la implementación de las Unidades de Bienestar y Empleabilidad en dos Institutos de Educación Superior Tecnológico Públicos (IESTP) de Arequipa, Perú. En el marco del Proyecto Educación para el Empleo – Alianza del Pacífico (EPE-AP), Lima, enero de 2022.
- Fernández de Morgado, Nelly (2009). *Retención y persistencia estudiantil en instituciones de educación superior: una revisión de la literatura*, Paradigma v.30 n.2, 2009, pp. 39 – 62, Recuperado a partir de: [https://www.researchgate.net/publication/262737648\\_Retencion\\_y\\_persistencia\\_estudiantil\\_en\\_instituciones\\_de\\_educacion\\_superior\\_una\\_revision\\_de\\_la\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/262737648_Retencion_y_persistencia_estudiantil_en_instituciones_de_educacion_superior_una_revision_de_la_literatura)
- González Fiegehen, Luis Eduardo y Espinoza Díaz, Oscar (2008). *Deserción en educación superior en América Latina y el Caribe*, Paideia N° 45, julio- diciembre 2008, pp. 33-46.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, *Indicadores de educación según Departamento, 2011 – 2021*, Lima, 2022. Recuperado a partir de: <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3656087-peru-%20indicadores-de-educacion-segun-departamentos-2011-2021>
- Ladino Reyes, Hernando Andrés (2020). *Aportes de los programas de bienestar universitario a la permanencia de los estudiantes en la educación superior*, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Educación y Humanidades, 2020.
- Melián Navarro, Amparo y Campos Climent, Vanessa (2010). *Emprendedurismo y Economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis*, Revesco N° 100 – Extraordinario monográfico: La respuesta de la Economía Social ante una crisis global, 2010, pp.43-67.
- Micín Carvallo, Sonia, Carreño Mendoza, Beatriz y Urzúa Martínez, Sergio (2016). *Caracterización, nivelación y acompañamiento académico para estudiantes de ingreso a la Educación Superior*. En: Lavados, H. y Berríos, R. (Eds.). (2016). *Políticas para el desarrollo universitario: principios y evidencias*. (pp.321-360). Santiago, Ediciones Universidad San Sebastián.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021). *Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO)*, Lima, 2021.
- Pineda Báez, Clelia y Pedraza Ortiz, Alexandra (2009). *Programas exitosos de retención estudiantil universitaria: las vivencias de los estudiantes*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. N° 28, (septiembre – diciembre de 2009, Colombia). Recuperado de: acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 – Indexada Publindex-Colciencias, incluida en Latindex y en EBSCO Information Services 1.
- PMESUT – Instituto de Estudios Peruanos, *Diagnóstico de los servicios de bienestar empleabilidad de los IEST y EEST*. Servicio de consultoría para el desarrollo y orientaciones de implementación de lineamientos para las unidades de bienestar y empleabilidad, enfocados en reducir la deserción y abandono en los IEST Y EEST públicos, con énfasis en el acompañamiento estudiantil con modelos de tutoría, Lima, 2022.
- Rama Vitale, Claudio Antonio (2015). *Nuevas formas de regionalización de la educación superior en América Latina: Las universidad red y los cluster universitarios*, Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, vol. 8, núm. 2, 2015, pp. 302-328, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319338455015.pdf>

- Roberts, K., & Rosselot, C. (2020). *Experiencia de acompañamiento a estudiantes para la permanencia en la educación superior desde una perspectiva Socioeducativa: el caso de la Universidad de Santiago de Chile*. Congresos CLABES, Santiago de Chile, 2020, pp. 285-296. Recuperado a partir de: <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/2705>
- Rodríguez Cuba, Javier (2009), *Índice de empleabilidad de los jóvenes*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas (CISEPA), Pontificia Universidad Católica del Perú, agosto de 2009. Serie Avances de Investigación N° 32. Publicación electrónica. ISSN: 1885-9135. Recuperado a partir de: [https://fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/07/Avance\\_Investigacion\\_32.pdf](https://fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/07/Avance_Investigacion_32.pdf)
- Sánchez García, José Carlos; Ward, Alexander; Hernández, Brizeida y Flórez Sánchez, Jenny Lizette (2017) Educación emprendedora: Estado del arte, *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 2017, pp. 401 - 473. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>
- Sotomayor Soloaga, Pedro y Rodríguez-Gómez, David (2020). *Factores explicativos de la deserción académica en la Educación Superior Técnico Profesional: el caso de un centro de formación técnica*. Revista de Estudios y Experiencias en Educación Vol. 19 N° 41, diciembre, 2020, Santiago de Chile, pp. 199 - 223.
- Yamada, Gustavo y Lavado, Pablo (Eds.) (2017). *Educación superior y empleo en el Perú: una brecha persistente*, Lima, Universidad del Pacífico, 2017.
- Weller, Jürgen (2007). *La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos*. Revista de la CEPAL 92, agosto de 2007, pp. 61-82. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d03c7da1-6da3-4dff-8c3c-d3c7f7be74a9e/content>

# Unidad Ejecutora 118



Desarrollo de lineamientos y orientaciones de implementación para las Unidades de Bienestar y Empleabilidad con énfasis en la prevención de la deserción y el acompañamiento estudiantil en IEST y EEST públicos en IEST y EEST Públicos



## UE118.gob.pe



@unidadejecutora118



@unidadejecutora118



@unidadejecutora118



@UndEjecutora118

Calle Los Laureles N° 399 - San Isidro, Lima; Perú