

# MODELO DE SERVICIO EDUCATIVO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE EXCELENCIA

---



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

JULIO DE 2017

## CONTENIDO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| I.    | JUSTIFICACIÓN .....  | 2  |
| II.   | MARCO NORMATIVO .....  | 3  |
| III.  | DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO .....                          | 3  |
| IV.   | FINALIDAD Y OBJETIVOS .....  | 4  |
| 4.1   | Finalidad .....  | 4  |
| 4.2   | Objetivo general .....   | 4  |
| 4.3   | Objetivos específicos .....  | 4  |
| V.    | ALCANCE .....  | 5  |
| VI.   | CONCEPTO DEL INSTITUTO DE EXCELENCIA.....                          | 5  |
| VII.  | ACTORES DEL MODELO.....  | 5  |
| VIII. | ENFOQUES TRANSVERSALES .....                                       | 6  |
| IX.   | COMPONENTES .....  | 7  |
| 9.1   | Componente pedagógico.....   | 7  |
| 9.2   | Componente de gestión.....   | 10 |
| 9.3   | Componente de soporte .....  | 14 |
| X.    | DE LA SELECCIÓN DEL INSTITUTO DE EXCELENCIA.....                   | 15 |
| XI.   | ROLES DE LAS INSTANCIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADA ..... | 15 |



## I. JUSTIFICACIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Plan Bicentenario (PEDN): El Perú hacia el 2021, señala que uno de los factores que explica el crecimiento de la economía peruana en la última década ha sido la política económica (monetaria y fiscal) que se ha mantenido estable en sucesivos gobiernos. A esto se habría sumado un crecimiento de los precios de las materias primas, que vino acompañado de una política de apertura comercial e integración económica, y una serie de políticas orientadas a la atracción de inversiones.

A pesar de ello, como señala el mismo documento, estos factores no serían suficientes para que el país siga creciendo, ya que se tienen niveles elevados de informalidad en el mercado laboral y este se encuentra concentrado en sectores de baja productividad. Efectivamente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en su Evaluación Multidimensional del Perú (2016), resalta que más de la mitad del empleo en el país (al 2013) se concentraba en los sectores menos productivos que eran comercio, restauración y agricultura; por otro lado el sector de manufactura, que tendría el doble del nivel promedio de productividad en el país, concentraría solo el 10.6% del empleo, y los sectores más productivos (minería, finanzas, energía y agua, y telecomunicaciones) concentrarían menos del 4% del empleo. En esta misma línea, el PEDN resalta que muchos de estos empleos siguen siendo informales y están concentrados en sectores de baja productividad.

Es por esto que la OCDE (2016), en el informe de diagnóstico “OECD Skills Strategy Diagnostics Report” resalta que los trabajadores que utilizan más habilidades en el trabajo son más productivos y facilitan la reactivación del mercado haciéndose atractivo para las empresas contratar a estos trabajadores en el sector formal, con los beneficios, servicios y protecciones que esto implica. En esta misma línea, los distintos planes que buscan potenciar nuevos motores para el crecimiento del país como el PEDN, la Agenda de Competitividad 2014-2018, el Plan Nacional de Diversificación Productiva, entre otros, resaltan la importancia de fortalecer su capital humano. La mejora del capital humano es especialmente importante para no perder la oportunidad de aprovechar los beneficios que generaría el bono demográfico en nuestro país el cual, de acuerdo con la Corporación Andina de Fomento (CAF), duraría en nuestro país hasta el año 2038<sup>1</sup>.

De acuerdo con el Estudio Multidimensional del Perú, publicado por la OCDE en el 2016, la escasez de cualificaciones en los trabajadores es una barrera al crecimiento del país. En dicho reporte señalan que un 28% de las empresas en general y el 34.5% de las empresas manufactureras<sup>2</sup> tenían dificultades para encontrar personal con las habilidades que requieren; asimismo, señalan que una encuesta de Apoyo Consultoría (2013) encontró que la mitad de las grandes empresas enfrentaba este problema. En esta misma línea, señalan que mientras que la demanda por trabajadores más capacitados ha crecido entre el 2004 y el 2013 (52% para trabajadores con educación superior comparado con 6% para trabajadores con solo educación primaria o secundaria<sup>3</sup>), la oferta no estaría respondiendo a estas necesidades.

En este contexto, el acceso a la educación ha venido mejorando sostenidamente en el país, ya que la población de entre 17 y 19 años con al menos Educación Secundaria pasó de un 52.1% en el 2004 a 72.2% en el 2015<sup>4</sup>, mientras que la tasa de transición a Educación Superior también ha venido aumentando en los últimos años, pasando del 21.9% en el 2004 a 36.5% en el 2016<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> En su informe “RED 2016. Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral” (2016), la CAF considera que el bono demográfico termina cuando deja de caer el ratio entre la población inactiva (menores de 20 años y mayores de 65) y la población activa.

<sup>2</sup> En base a una encuesta aplicada a 1000 empresas por Enterprise Surveys, del Grupo del Banco Mundial, entre abril del 2010 y abril del 2011. Página web:

<http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2010/peru#workforce--sector>

<sup>3</sup> Cálculos de la OCDE en base a información de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH).

<sup>4</sup> Datos tomados de ESCALE, en base a información de ENAH.

<sup>5</sup> Datos tomados de ESCALE, en base a información de ENAH.

Dentro de las herramientas disponibles para mejorar el capital humano, los institutos de Educación Superior deberían ser una opción atractiva que ofrezca a sus estudiantes una formación técnica adaptada a las necesidades del mercado laboral. Por lo tanto, también son una oportunidad para que los jóvenes ingresen al mercado laboral y mejoren sus niveles de ingresos. No obstante, la calidad actual de la oferta formativa aún no estaría respondiendo adecuadamente a esta demanda.

Esta misma línea, se puede encontrar evidencia que existe una alta heterogeneidad en la calidad de los institutos de educación superior si se observan los ingresos que obtienen sus egresados, ya que, como encontraron Lavado, Rigolini y Yamada<sup>6</sup> (2016), mientras que un egresado de un instituto de baja calidad gana en promedio un 10% más que un trabajador con secundaria completa, un egresado de un instituto de mayor calidad ganaría en promedio un 70% más que ese mismo trabajador, lo que supera también al 30% adicional que recibe un egresado de una universidad considerada como de baja calidad.

De la misma manera, es importante señalar que no es suficiente darles a los jóvenes la oportunidad de obtener un mayor nivel educativo si es que este no refleja las necesidades del mercado laboral. Este es un problema en nuestro país ya que, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), en el 2014, el 60.9% de trabajadores con educación superior no universitaria y el 43.8% de los trabajadores con educación superior universitaria, se encontraba en un empleo que no correspondía a su nivel educativo<sup>7</sup>. En vista de esta situación y del hecho de que las empresas reportan tener dificultades para encontrar los trabajadores que necesitan, la OCDE concluye que podría haber una asignación ineficiente de los trabajadores en la economía, por lo que podría ser conveniente mejorar la colaboración entre las empresas y las instituciones educativas.

Es por eso que una de las acciones establecidas en el Plan Estratégico Multianual de Educación 2016-2021, para garantizar una oferta de educación superior y técnico productiva que cumpla con condiciones básicas de calidad, es que la oferta formativa de los Institutos de Educación Superior (IES) sea pertinente: es decir, que responda a las necesidades y demanda de los sectores productivos que en el futuro contratarán a sus egresados.

## II. MARCO NORMATIVO

- Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.
- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Decreto Supremo N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Resolución Ministerial N° 287-2016-MINEDU, que aprueba el Documento Prospectivo al 2013 del Sector Educación, y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2021 del Sector Educación.

## III. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo del Modelo de Servicio Educativo de Excelencia (en adelante, el Modelo de Excelencia) son todas las personas que requieran acceder a un servicio educativo superior tecnológica público y logren superar el proceso de admisión que convoque el Instituto de Excelencia.

<sup>6</sup> Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias. Capítulo 11. Dándole al Perú un impulso de productividad: hacia un sistema de educación continua y capacitación laboral

<sup>7</sup> Según el "Informe Anual del Empleo en el Perú 2014", publicado por el Ministerio de Trabajo en el 2015.

De acuerdo con lo señalado en el artículo 18 de la Ley N° 30512, para acceder a la educación superior impartida en Institutos de Educación Superior (IES) y Escuelas de Educación Superior (EES) se requiere haber culminado la Educación Básica.

Partiendo de este punto, cabe señalar que de acuerdo con el Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030<sup>8</sup>, la tasa neta de matrícula para el nivel de secundaria ha venido creciendo en los últimos años, pasando de 75.7% en el 2007 a 83.8% en el 2014, a la vez que la tasa de deserción para la educación básica (el porcentaje de edades entre 13 y 19 años con educación básica incompleta) ha disminuido, pasando de 19.2% a 13.2% en el mismo periodo. En esta misma línea, el documento resalta que la transición de los egresados de secundaria hacia la educación superior ha venido creciendo desde un 26.9% a un 35% en este mismo periodo de tiempo. En este contexto, el número de estudiantes matriculados en alguna institución de educación superior tecnológica pasó de 308 mil en el 2008 a 408 mil en el 2016, lo que representa un crecimiento del 32.6%.

De estos 408 mil estudiantes matriculados en Institutos de Educación Superior, el 71.3% de los cuales asiste a institutos privados, mientras que el 28.7% restante asiste a un instituto público. Estos institutos se encuentran ubicados básicamente en zonas urbanas, que acogen el 97% de institutos y el 99% de matriculados.

## IV. FINALIDAD Y OBJETIVOS

El Modelo de Excelencia cuenta con la siguiente finalidad, objetivo general y objetivos específicos:

### 4.1 Finalidad

Contribuir con el desarrollo del país, a través de la formación integral de profesionales con competencias pertinentes y valores ciudadanos que contribuyan a su desarrollo personal y dinamice las economías regionales.

### 4.2 Objetivo general

Garantizar que las personas de cada región tengan la oportunidad de acceder a un servicio educativo superior tecnológica de excelencia en Institutos de Educación Superior Tecnológica Públicos, los cuales mejoran continuamente su calidad y pertinencia, y se centran en formar profesionales técnicos con las competencias técnicas y de empleabilidad que requiere el sector productivo, para lograr una exitosa inserción laboral y un adecuado desarrollo profesional futuro.

### 4.3 Objetivos específicos

- Desarrollar una propuesta pedagógica clara y pertinente, que se base en el desarrollo integral del estudiante y se adapte rápidamente a las necesidades del sector productivo.
- Asegurar docentes con dominio especializado y para la formación integral de los estudiantes, vinculados permanente con el sector productivo.
- Implementar una gestión articulada con las demandas y potencialidades regionales y basadas en resultados, la cual considere al sector productivo como uno de los principales socios para el proceso formativo de los estudiantes e incorpore los resultados obtenidos por sus egresados para la mejora continua de la institución.
- Ser referente y contribuir con la réplica de buenas prácticas desarrolladas como parte del Modelo en los demás institutos públicos para mejorar la calidad y la pertinencia de la educación superior tecnológica.

<sup>8</sup> Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 287-2016-MINEDU.

## V. ALCANCE

El Modelo de Excelencia es implementado de manera progresiva en un instituto de educación superior tecnológica público existente en cada Región.

## VI. CONCEPTO DEL INSTITUTO DE EXCELENCIA

Un Instituto de Excelencia es aquel que ha logrado implementar de manera constante y sostenible el Modelo de Excelencia. Como resultado, logra altos niveles de empleabilidad de sus egresados, ya sea en el mercado laboral formal o a través de un emprendimiento, mediante la adopción de una cultura de calidad en su proceso formativo.

Para ello, se considera los siguientes valores centrales, los cuales orientan las acciones conductuales de los Institutos de Excelencia. Estos valores son:

### a. Liderazgo

Constituyen el modelo a seguir para los demás institutos de educación superior tecnológica del ámbito regional. Para esto, sus actores principales (director, docentes, estudiantes, egresados, etc.) destacan por sus acciones superiores respecto a los estándares y generan nuevos paradigmas.

### b. Cooperación

Buscan permanentemente trabajar en conjunto con las organizaciones privadas, públicas o sociales de su entorno para brindar un servicio educativo más eficaz o eficiente, siempre en beneficio de la población estudiantil y el desarrollo de su entorno local. Especialmente, consideran al sector productivo como su principal aliado.

### c. Compromiso

Utilizan la experiencia adquirida y las buenas prácticas identificadas para difundirlas y promoverlas en otras instituciones educativas de la región o con especialidades afines, con el objetivo de fortalecer la educación superior tecnológica.

### d. Orientación a resultados

Orientan su trabajo pedagógico e institucional al cumplimiento del objetivo general del Modelo, el cual se basa en generar valor para los estudiantes. En ese sentido, se gestionan en función de indicadores de resultado, respecto a la empleabilidad de sus egresados y la satisfacción de los principales actores sobre el servicio educativo.

### e. Mejora continua

Están comprometidas con mejorar continuamente la calidad de su servicio educativo. Esto implica un proceso de adopción de prácticas sostenidas de evaluación interna y búsqueda de nuevas tendencias, seguido de acciones para mejorar y potenciar la eficiencia de los procesos y la eficacia de los resultados de la institución, sin dejar de lado la pertinencia respecto al contexto en donde se desenvuelve.

## VII. ACTORES DEL MODELO

El Modelo de Excelencia interrelaciona un conjunto de actores, los cuales cumplen un papel importante para el desarrollo de la excelencia educativa, estos son los siguientes:



- a. Minedu, a través de la Dirección General de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística.
- b. Gobiernos Regionales, a través de la Dirección Regional de Educación o las que hagan sus veces.
- c. Instituto de Excelencia.
- d. Otros institutos de educación superior tecnológica.
- e. Sector productivo u organizaciones productivas.

## VIII. ENFOQUES TRANSVERSALES

Los enfoques aportan concepciones centrales y teóricas que acompañan transversalmente el Modelo de Excelencia, sobre la base de éstos, se construye la propuesta de intervención que orienta procesos pedagógicos, de gestión institucional y su contextualización, para que la educación superior tecnológica logre técnicos altamente calificados que ingresan al mercado laboral.

Los enfoques del Modelo de Excelencia son los siguientes:

### a) Enfoque de derechos humanos

Concibe el ejercicio de derecho a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía de todas las personas. Por esta razón, analiza y combate desigualdades, prácticas discriminatorias y relaciones de poder injustas, logrando fomentar avances sostenibles en el proceso de desarrollo social y garantizando el reconocimiento de los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales. Por su carácter elemental como derecho, se establece como principio y estructura de los demás enfoques, integrándolos y articulándolos en su concepción y ejercicio.

### b) Enfoque de género

Parte del reconocimiento de que hombres y mujeres cuentan con los mismos derechos, responsabilidades y oportunidades para desarrollarse en el ámbito social, económico, político y cultural. La implementación de este enfoque considera y reconoce la diversidad de intereses, necesidades y prioridades tanto para hombres como para mujeres, para favorecer su autonomía y empoderamiento, especialmente de los grupos que se encuentran en mayor situación de vulnerabilidad.

### c) Enfoque de innovación y emprendimiento

Busca que los docentes implementen los enfoques prácticos y de saber hacer en las aulas. El desarrollo de este enfoque está relacionado con la capacidad interna de innovación del docente, lo que le permite comprender y desarrollar dinámicas de enseñanza que generen conocimientos y externalidades de aprendizaje en los estudiantes.

### d) Enfoque de responsabilidad social

Tiene por objetivo que los institutos de excelencia sean responsables de sus impactos, ya sean organizativos, educativos, cognitivos o sociales, a través de una gestión ética y eficaz de los mismos. Con esto, se busca lograr la sostenibilidad social y ambiental de la institución educativa, su contexto y de la sociedad en su conjunto.

e) **Enfoque de territorialidad**

Toma como referencia al territorio de manera planificada, considerando sus recursos, debilidades y potencialidades sociales, económicas, culturales y ambientales. Además, identifica políticas, espacios, actores y sectores productivos para desarrollar capacidades y sinergias sobre la base de la articulación y enfoque participativo, considerando la pertinencia y utilizando la prospectiva.

f) **El Enfoque Ciudadano del Mundo**

Busca que el Instituto de Excelencia conciba a sus egresados como profesionales con conocimiento y entendimiento de los problemas globales, preparados para comprender y entablar relaciones apropiadas y eficaces con personas de diferentes orígenes del mundo, con capacidad de análisis desde múltiples perspectivas y pensamiento crítico, líderes capaces de comprometerse y asumir roles activos en su localidad y/o a nivel global.

g) **Enfoque de excelencia**

El enfoque de excelencia busca que las acciones realizadas por la comunidad educativa (ya sea estudiantes, docentes, miembros de la comunidad, entre otros) busquen superar los estándares ya establecidos para lograr mejores resultados y nuevos paradigmas. Para esto, se prueban y se ponen en práctica continuamente nuevas ideas y se vela por la sostenibilidad de las mismas.

**IX. COMPONENTES**

El Modelo de Excelencia se encuentra constituido por los siguientes componentes: pedagógico, de gestión y de soporte. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

**9.1 Componente pedagógico**

El componente pedagógico se basa en los lineamientos académicos generales para los institutos de educación superior tecnológica emitidos por el Minedu, y cuenta con las siguientes características:

**9.1.1 Oferta formativa pertinente a la demanda del sector productivo**

Los programas de estudios ofertados por el Instituto de Excelencia, así como sus contenidos, están diseñados para brindar herramientas y desarrollar competencias en los estudiantes para que logren una exitosa inserción en un ámbito laboral digno y un sostenido desarrollo profesional. Los programas de estudios o carreras responden a las necesidades del mercado laboral y cumplen los lineamientos académicos generales para institutos de educación superior tecnológica emitidos por el Minedu.

Para que la oferta formativa sea pertinente, los programas de estudios se alimentan principalmente de la participación de los representantes del sector productivo, para identificar las principales competencias técnicas y de empleabilidad requeridos para el adecuado desempeño profesional técnico. Adicionalmente, el Instituto de Excelencia puede utilizar estudios de demanda laboral, experiencias de egresados sobresalientes, entre otros. Estos aportes son recogidos por el Instituto de Excelencia, evaluados e incorporados según el contexto regional.



### 9.1.2 Enfoques de modelos de formación que incorporan al sector productivo

La propuesta pedagógica del Instituto de Excelencia incorpora en sus programas de estudios o carreras, según las características de las actividades económicas de la región, los siguientes enfoques de modelos como parte de la formación de los estudiantes:

- a. Modelo dual: Propuesta formativa que asegure la participación de las empresas. Este modelo se caracteriza por tener al menos el 50% del total de horas del programa de estudio en los centros de producción de empresas idóneas. Estas empresas deben contar con formadores y/o afines para desarrollar las actividades de aprendizaje; así como con un plan de rotación.
- b. Modelo alternancia: Propuesta formativa que incorpora los conocimientos sociales, comunales y familiares en la formación integral del estudiante, que se caracteriza por tener al menos el 50% del total de las horas del programa de estudio en los centro de producción de empresas. Al igual que en el modelo dual, estas empresas deben contar con formadores y/o afines para desarrollar las actividades de aprendizaje.
- c. Otros que defina el Minedu.



### 9.1.3 Docentes con adecuadas competencias y actualizados en su especialidad

El personal docente es el gestor del conocimiento para el proceso de formación integral de los estudiantes del Instituto de Excelencia, por lo que deben contar con las competencias adecuadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos educativos. Principalmente, estas competencias deben estar relacionadas al dominio de la materia de su especialidad, lo cual implica experiencia en el mundo laboral y formación académica específica; dominio de herramientas pedagógicas, en especial las relacionadas con metodologías activas; dominio de tecnologías de la información y comunicación y capacidad comprobada en el aseguramiento de la formación integral a través de competencias socioemocionales y/o implementación de los enfoques transversales.

Los docentes de los Institutos de Excelencia cursan obligatoriamente un programa de capacitación inicial, en donde se incluyen temas de fortalecimiento de competencias pedagógicas, así como aspectos esenciales de los procesos y la cultura de la institución educativa que aplica el Modelo. Los docentes actualizan sus conocimientos permanentemente al estar en contacto con los sectores productivos, participan en el desarrollo de productos o servicios para las empresas (proyectos para la solución de problemas, cursos de capacitación permanente para trabajadores, etc.) y reciben también capacitaciones de las empresas para la actualización permanente en los avances en el sector.

### 9.1.4 Espacios de aprendizaje para la colaboración y la innovación

Los espacios de aprendizaje deben responder a la propuesta pedagógica y caracterizarse por motivar y estimular la colaboración y la innovación entre estudiantes y docentes; sin dejar de lado el cumplimiento de las disposiciones, principios, conceptos, criterios de diseño y otros aspectos señalados en las normas técnicas de infraestructura educativa correspondientes.



Los principales espacios de aprendizaje, para efectos del Modelo de Excelencia, son los siguientes:

## a) Espacios para actividades especializadas

Los espacios especializados comprenden recursos educativos específicos para el desarrollo del proceso formativo de una determinada área o especialidad; por ejemplo, aulas, talleres o laboratorios. Para esto, se considera espacios, equipos y mobiliario que estimule la exploración por parte de los estudiantes y un aprendizaje colaborativo.

## b) Espacios para la investigación e innovación

Los institutos de excelencia deben contar con espacios que fomenten la investigación e innovación en los estudiantes y docentes, a través de la aplicación de nuevos conocimientos y el uso de la tecnología para mejorar los resultados en productos, procesos, marketing y organización. En función a las características de la institución educativa y de su entorno, esta podrá contar con espacios de fabricación digital, espacio de aprendizaje colaborativo para diseñar, crear prototipos y fabricar trabajos manufacturados u otros espacios que cumplan con los objetivos propuestos.

## c) Espacios para usos múltiples

Consta de espacios de libre disposición para la comunidad educativa, en donde se realizan actividades pedagógicas, institucionales o de recreación. Estos pueden ser espacios interiores o exteriores dentro del área de la institución educativa, dado que también se puede considerar a estos últimos como un lugar más de aprendizaje.

## d) Espacios para la formación integral

Los institutos de excelencia buscan el desarrollo integral del estudiante, por lo que debe disponer de espacios destinados para actividades deportivas y culturales.

Asimismo, los institutos de excelencia incorporan en los diversos espacios, el desarrollo de aprendizajes con medios virtuales para facilitar la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, tales como plataformas, aulas virtuales, bibliotecas virtuales, etc.; que dispone el estudiante dentro y fuera del Instituto. Para esto, es necesario que todos los institutos de excelencia cuenten con acceso a internet y un ancho de banda suficiente para soportar tales necesidades.

### 9.1.5 Proceso de admisión acorde con perfil de estudiante

El proceso de admisión al Instituto de Excelencia se orienta a todas las personas que requieran acceder a un servicio educativo superior tecnológica público. Busca asegurar que los ingresantes cuenten con la vocación y las competencias mínimas para desenvolverse exitosamente durante su formación profesional. Como parte de su diseño incorpora una etapa, cuyo alcance será definida según el contexto del Instituto de Excelencia, y será dirigida a complementar los conocimientos adquiridos en la educación básica y las competencias profesionales básicas, en función del programa de estudios elegido.

Es preciso indicar que a pesar de la rigurosidad esperada del proceso de admisión, este proceso es accesible y debe brindar condiciones de equidad para asegurar que



diferentes grupos poblacionales, en especial los más vulnerables y en situación de riesgo, tengan la oportunidad de acceder al servicio educativo.

Adicionalmente, el proceso de admisión brinda un primer diagnóstico sobre el estado situacional de los ingresantes. En base a dicha información, se realiza un seguimiento de la evolución de los estudiantes a lo largo del programa de estudios y se orienta herramientas de tutoría o acompañamiento, con el objetivo de asegurar su permanencia y un adecuado desarrollo del estudiante.

## 9.2 Componente de gestión

La gestión del servicio de los Institutos de Excelencia tienen como centro al estudiante; y abarca las actividades académicas, complementarias y de bienestar, así como las actividades de formación continua y de articulación con el sector productivo. Este componente cuenta con las siguientes características:

### 9.2.1 Gestión articulada con el sector productivo

Los institutos de excelencia mantienen una relación estrecha con los principales representantes del sector productivo, con el objetivo de recoger, evaluar e incorporar sus demandas en la definición de su oferta formativa y la implementación del servicio educativo. Esta relación se manifiesta transversalmente en los distintos aspectos, no solo en la parte pedagógica, sino también en la institucional.

En esta línea, los Institutos de Excelencia que aplican el Modelo de Excelencia cuentan con la participación activa del sector productivo regional en su consejo de asesor, de tal forma que el instituto tenga la capacidad de adaptarse a los cambios de la economía regional. Aquí, el sector aporta en las tomas de decisiones de la institución y manifiesta las necesidades identificadas por la industria y apoya en la definición de las estrategias.

Cabe resaltar que los institutos de excelencia, dentro del marco de sus competencias, podrán plantear formas de cooperación con el sector productivo, a fin de fortalecer la educación superior tecnológica, en el marco de las normas que regulan la materia.

### 9.2.2 Compromiso con el fortalecimiento de la educación superior tecnológica de la región

Los Institutos de Excelencia que aplican el Modelo de Excelencia son conscientes de que comparten el territorio con otros institutos y de la importancia de generar redes de intercambio para potencializar los recursos que poseen a favor del fortalecimiento de la educación superior tecnológica. Estos recursos pueden ser tanto intelectuales (buenas prácticas, conocimientos especializados, entre otros) como materiales (infraestructura, equipos, entre otros).

En ese sentido, incorporan dentro de sus objetivos institucionales la promoción para el desarrollo de los institutos de educación superior tecnológica de su región y/o con especialidades afines. Este objetivo puede materializarse por medio de los intercambios de estudiantes, docentes, oferta de servicios conjuntos en la comunidad, proyectos productivos conjuntos, buenas prácticas; la elaboración conjunta de capacitaciones, proyectos de innovación tecnológica o pedagógica; entre otros que se consideren pertinentes.

Con esto, los institutos de excelencia funcionan como canalizadoras de las necesidades y oportunidades de los demás institutos de educación superior tecnológica, a fin de que las entidades regionales y nacionales puedan conocerlas a



más detalle y enfocar sus políticas. Además, se busca que las mismas instituciones educativas formen parte de su propio cambio, considerando la diversidad organizativa que las compone y los diferentes contextos sociales, culturales y económicos en las que están insertas.

## 9.2.3 Organización del Instituto de Excelencia

Se rige por la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, las normas establecidas por el Minedu y las que se derivan del presente Modelo. En tal sentido, sin perjuicio a lo anterior y sobre la base de sus características, el Instituto de Excelencia se organiza, para efectos de la implementación del Modelo de Excelencia, de la siguiente manera:

### 9.2.3.1 Dirección General

Máxima autoridad institucional del instituto de educación superior tecnológica público, que tiene a su cargo la conducción académica y administrativa de la misma. Sus responsabilidades son:

- a) Asegurar la correcta implementación del Modelo, en coordinación con las unidades y áreas de la institución educativa.
- b) Reportar periódicamente al Minedu sobre los avances logrados y problemas identificados durante la implementación del Modelo.
- c) Aplicar mecanismos de articulación con el sector productivo, en función a la oferta académica brindada por la institución educativa.
- d) Conformar redes con otras instituciones educativas de su región o con especialidades afines y promover la difusión de las buenas prácticas identificadas dentro de su gestión.
- e) Promover la mejora continua de la calidad y la pertinencia del servicio educativo ofrecido, sobre la base de nuevas tendencias y buenas prácticas en educación superior tecnológica asegurando la formación integral, ética ciudadana y sostenible.

### 9.2.3.2 Consejo Asesor

Conformado por los responsables de las unidades, de las áreas, el secretario académico, el responsable de cada programa académico, un representante de los estudiantes y un máximo de cinco representantes del sector empresarial, según la dinámica económica de la región. Sus responsabilidades son:

- a) Asesorar al director general con el objetivo de promover la adecuada implementación del Modelo, sobre la base de su experiencia y las incidencias identificadas.
- b) Asesorar en el diseño, actualización y adecuación de los programas de estudios ofertados por la institución educativa.
- c) Proponer la mejora continua de la calidad y la pertinencia del servicio educativo ofrecido, sobre la base de nuevas tendencias y buenas prácticas en educación superior tecnológica, asegurando la formación integral, ética ciudadana y sostenible.

### 9.2.3.3 Unidad Académica

Responsable de planificar, supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades académicas. Respecto al Modelo, esta unidad es la encargada de asegurar la correcta implementación del componente pedagógico, en coordinación con las unidades y áreas respectivas de la institución educativa. Sus responsabilidades son:



- a) Diseñar, actualizar y adecuar los programas de estudios ofertados, con la participación del sector productivo.
- b) Asegurar el desarrollo de experiencias formativas en situaciones reales de trabajo como parte los programas de estudios ofertados.
- c) Asegurar la idoneidad de los espacios de aprendizaje, en concordancia con la propuesta pedagógica de la institución educativa, tales como para actividades especializadas, para usos múltiple, para la innovación e investigación, recursos virtuales para el aprendizaje, entre otros.
- d) Implementar los enfoques transversales dentro de los programas de estudios ofertados.

## 9.2.3.4 Unidad de investigación

Responsable de promover, planificar, desarrollar, supervisar y evaluar el desarrollo de actividades de investigación aplicada. Respecto al Modelo, esta unidad es la encargada de asegurar la correcta implementación de la característica de innovación del componente pedagógico, en coordinación con las unidades y áreas respectivas de la institución educativa. Sus responsabilidades son:

- a) Promover la generación de capacidades de investigación e innovación aplicada en los estudiantes, como parte de la propuesta pedagógica.
- b) Fortalecer las capacidades de gestión de proyectos de investigación e innovación aplicada de los docentes.
- c) Garantizar las condiciones para la ejecución de los proyectos de innovación, en concordancia con la propuesta pedagógica de la institución educativa.
- d) Promover e implementar proyectos de investigación, de innovación aplicada y/o productiva dentro de la institución educativa.
- e) Coordinar y desarrollar de manera colaborativa con el sector productivo el desarrollo de las investigaciones aplicadas.
- f) Establecer pautas y metas a los docentes en cuanto a la producción de investigación aplicada.

## 9.2.3.5 Unidad de bienestar y empleabilidad

Responsable de realizar orientación profesional, tutoría y consejería a los estudiantes, así como de fomentar mecanismos de tránsito del estudiante al mercado laboral y emprendimiento. Sus responsabilidades son:

- a) Brindar programas de bienestar según las necesidades de los integrantes de su comunidad.
- b) Implementar herramientas que acerquen la oferta de profesionales del instituto con la demanda laboral del sector productivo, tales como bolsa de trabajo, ferias laborales, etc.
- c) Realizar acciones de seguimiento de los egresados para conocer su situación laboral y retroalimentar el modelo educativo del instituto.
- d) Realizar acciones para el desarrollo de egresados para facilitar su acceso y permanencia en el mercado laboral.

## 9.2.3.6 Unidad de formación continua

Responsable de planificar, organizar, ejecutar, supervisar, monitorear y evaluar los programas de formación continua institucionales. Sus responsabilidades son:

- a) Ofrecer programas de formación continua y servicios empresariales al sector productivo, estudiantes y egresados; con el objetivo de actualizar y retroalimentar la oferta formativa.



- b) Incorporar la participación de los docentes y los estudiantes en el diseño, implementación y evaluación de los programas de formación continua y servicios empresariales al sector educativo.

## 9.2.3.7 Área de calidad

Responsable del aseguramiento de la calidad del servicio académico y administrativo de la institución educativa. Sus responsabilidades son:

- a) Promover la correcta implementación del Modelo, en coordinación con las unidades y áreas respectivas de la institución educativa.
- b) Reportar periódicamente a la Dirección General los avances logrados y problemas identificados durante la implementación del Modelo.
- c) Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación para la mejora continua del servicio educativo, sobre la base de nuevas tendencias y buenas prácticas en educación superior tecnológica.
- d) Promover el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales para la acreditación de la calidad educativa.
- e) Fomentar y garantizar la incorporación y ejecución de los enfoques transversales en la gestión institucional y pedagógica de la institución educativa como criterio de calidad.



## 9.2.3.8 Área de administración

Responsable de gestionar y administrar los recursos necesarios para la óptima gestión institucional del Instituto de Excelencia. Sus responsabilidades son:

- a. Gestionar las acciones requeridas, según correspondan, para el ingreso, desempeño, evaluación y fortalecimiento de competencias de los docentes del Instituto de Excelencia.
- b. Gestionar los recursos necesarios para la implementación del Modelo, asegurando la calidad y pertinencia de su uso.
- c. Otras acciones que, dentro de su competencia, apoyen la eficiente implementación del Modelo en el Instituto de Excelencia.



Asimismo, como se describió en el componente pedagógico, referido a “Docentes con adecuadas competencias y actualizados en su especialidad”, el docente es el gestor del conocimiento para el proceso de formación integral de los estudiantes. En ese marco, los nuevos docentes en los Institutos de Excelencia son seleccionados de acuerdo a las normas y perfil establecidos por el Minedu, según las necesidades de cada Instituto de Excelencia y de los programas de estudios o carreras respectivas.

En dicha selección, se valora la conexión del profesor con el sector productivo, así como su dominio en la especialidad, su capacidad pedagógica y su afinidad con la cultura educativa.

Así también, como parte de la mejora continua y aseguramiento de la calidad de la plana docente, el Instituto de Excelencia también cuenta con un proceso de evaluación docente, donde se emplea herramientas para medir el desempeño de los docentes. Con este proceso se identifica los aspectos que se requieren fortalecer a corto y mediano plazo y se determina la permanencia y promoción de los evaluados, según corresponda, en función de su desempeño, sus méritos académicos y sus méritos profesionales.

### 9.3 Componente de soporte

El componente de soporte consta de las actividades relacionadas a respaldar la adecuada implementación del Modelo, a través de la entrega eficaz y oportuna de los insumos, el fortalecimiento de los actores involucrados y el seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos.

#### 9.3.3 Provisión de recursos humanos

La provisión de personal docente, directivo, administrativo u otros que se requiera para implementar el Modelo, se realiza en el marco de la normativa vigente y las disposiciones específicas emitidas por el Minedu en función a sus competencias. Esta busca contar de manera oportuna con profesionales adecuados, según el perfil esperado y comprometidos con la cultura del Instituto de Excelencia.

#### 9.3.4 Provisión y mantenimiento de recursos para el aprendizaje

La provisión y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, ya sea infraestructura, equipamiento o mobiliario, se realiza en el marco de la normativa vigente que regula la contratación de bienes, servicios u obras, y las disposiciones específicas emitidas por el Minedu, en función a sus competencias.

Los Gobiernos Regionales programaran en sus respectivos presupuestos institucionales los recursos que requieran los Institutos de excelencia para cubrir sus necesidades básicas, inversiones específicas, entre otras necesidades identificadas. Además, pueden obtener recursos mediante donaciones o convenios con otras organizaciones públicas o privadas para mejorar la calidad de los recursos para el aprendizaje con los que cuentan los Institutos de excelencia.

#### 9.3.5 Fortalecimiento de capacidades de los actores

El Minedu, en el marco de sus competencias, desarrolla programas de capacitación y asistencia técnica para docentes, directivos y administrativos, según sea el caso, con el fin de cumplir con los objetivos del Modelo. Para esto, diagnostica la situación inicial de los actores para planificar de manera más acertada las competencias que se necesitan fortalecer y las modalidades más pertinentes.

Adicionalmente, las Direcciones Regionales de Educación o la que haga sus veces, podrán programar actividades con el mismo fin, en coordinación con el Minedu. Asimismo, los institutos de excelencia, podrán gestionar actividades para el fortalecimiento de su personal.

#### 9.3.6 Monitoreo de la implementación del Modelo

El Minedu cuenta con especialistas para monitorear los avances, identificar oportunamente las dificultades de los actores y realizar acciones de mejora durante la implementación del Modelo. Según las necesidades identificadas, los especialistas coordinan con los directores, los docentes y con las Direcciones Regionales de Educación.

Asimismo, el Minedu gestiona la información y los resultados de las acciones implementadas, con la finalidad de establecer mejoras y modificaciones al Modelo, considerando el contexto de las regiones y las particularidades de los institutos.



### 9.3.7 Mecanismos de colaboración

El Minedu y el Gobierno Regional dentro de cuya jurisdicción se ubique el Instituto de Excelencia, con la finalidad de garantizar la adecuada implementación del Modelo de Excelencia suscriben convenios de colaboración interinstitucional en el marco de la normativa vigente, que permitan la sostenibilidad y aseguramiento de la calidad del Instituto de Excelencia.

Todas las acciones descritas en los tres componentes del Modelo, estarán sujetas a la disponibilidad presupuestal de cada uno de los intervinientes, y a la habilitación legal correspondiente para autorizar transferencias de partidas a favor de los Gobiernos Regionales.

## X. DE LA SELECCIÓN DEL INSTITUTO DE EXCELENCIA

El Instituto y carreras son seleccionados según criterios técnicos y de manera progresiva en función de su potencial y compromisos con la comunidad educativa para adoptar el presente Modelo, entre otros definidos por el Minedu.

## XI. ROLES DE LAS INSTANCIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADA

Para la implementación, seguimiento y evaluación del Modelo de Excelencia, se establecen los siguientes roles:

### 11.1 MINISTERIO DE EDUCACIÓN, a través de la Dirección General de Educación Técnico – Productiva y Superior Tecnológica y Artística

- Elaborar y proponer documentos normativos y otros que resulten necesarios para la implementación y gestión del Modelo, en el marco de sus funciones.
- Fortalecer las capacidades y brindar asistencia técnica a los actores del Modelo para asegurar la adecuada implementación y gestión del mismo.
- Sistematizar y difundir las buenas prácticas identificadas en los institutos de excelencia que participan en el Modelo.
- Realizar el seguimiento, supervisión y evaluación de la implementación y gestión del Modelo, en coordinación con las Direcciones Regionales de Educación a través de las DRE o quien haga sus veces.

### 11.2 DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

- Coadyuvar esfuerzos para la adecuada implementación y gestión de los componentes del Modelo en la institución educativa de su región, en coordinación con el Minedu.
- Difundir y apoyar en la réplica de las buenas prácticas identificadas en el instituto de excelencia de su región.
- Realizar el seguimiento de la implementación del Modelo en su región, con el objetivo de proponer acciones de mejora, en coordinación con el Minedu
- Cooperar con la disponibilidad oportuna y la calidad de los recursos necesarios para la implementación del Modelo, en coordinación con el Minedu

### 11.3 INSTITUTOS DE EXCELENCIA

- Asegurar la adecuada implementación y gestión del Modelo en la institución educativa, en coordinación con el Minedu y la Dirección Regional de Educación, o la que haga sus veces.

- b) Compartir buenas prácticas a los institutos de educación superior tecnológica de su región o de especialidades afines.
- c) Reportar al Minedu los avances logrados, los problemas identificados y otra información requerida sobre la implementación y gestión del Modelo.
- d) Gestionar sus recursos de manera eficiente y transparente para la adecuada implementación y gestión del Modelo.

