



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

MEJORA DE LOS PROCESOS DE
GESTIÓN EN EL SEGUIMIENTO A LA
FORMACIÓN PRÁCTICA EN
EMPRESAS DURANTE LA FORMACIÓN
DUAL EN EL SENATI VILLA EL
SALVADOR EN LOS AÑOS 2016 – 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRO EN DOCENCIA PROFESIONAL
TECNOLÓGICA.

CARLOS ALBERTO OLIVERA YLLA

LIMA – PERÚ

2020

Asesor

Mg. Alejandro Charre Montoya

Jurado de Tesis

Dra. Mahia Beatriz Maurial Mackee

PRESIDENTA

Dra. Elisa Socorro Robles Robles

VOCAL

Mg. Virgilio Saul Holguín Reyes

SECRETARIO

Dedicatoria

A mi padre y a mi hermana, que están en el cielo y que han sido mi inspiración a lo largo de mi vida.

A mi madre y a mis hermanos por haberme apoyado en forma incondicional durante mi formación profesional.

A mi familia y amigos que han estado a mi lado en todo momento.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a Dios, quien ha bendecido a mi familia y nunca nos ha dejado desamparados.

Al Senati, institución que me ha acogido y que ha permitido que pueda desarrollar mi labor profesional y también me ha permitido conocer a tantas personas maravillosas a quienes puedo llamar amigos.

A la facultad de Educación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, a mis maestros y en especial a mi asesor quienes han sido la fuente de inspiración y apoyo para lograr uno de mis mayores sueños.

Índice General

Introducción	1
Capítulo I.....	3
Planteamiento de la Investigación.....	3
1.1 Planteamiento de la Experiencia a Sistematizar.....	3
1.2 Formulación de Preguntas de Sistematización.....	9
1.3 Objetivos de la Sistematización.	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Justificación de la Investigación.....	10
Capítulo II	13
Marco Referencial.....	13
2.1 Gestión, procesos y actividades.....	13
2.2 Marco Contextual	16
2.3 Antecedentes de Investigaciones.....	19
2.4 Bases Teóricas.....	21
2.4.1 Formación Profesional Tecnológica	21
2.4.2 Finalidad de la Formación Profesional Tecnológica	24
2.4.3 Modalidades del servicio educativo y enfoques de formación.....	25
2.4.4 La Formación Dual en la Formación Profesional.....	26
2.4.4.1 La formación dual en el contexto internacional.....	26

2.4.4.2. La formación dual en el Perú.	29
2.4.5 Seguimiento a la formación Práctica	38
2.4.5.1 Metodología del seguimiento a la formación práctica.	39
2.4.5.2 Indicadores del seguimiento a la formación práctica.....	41
2.4.5.3 Actores	45
Capítulo III.....	48
Metodología	48
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.	48
3.2 Delimitación de la Experiencia.	49
3.3 Procedimiento y Secuencia de Ejecución de la Sistematización.....	49
3.4 Informantes o Unidades de Investigación.	53
3.5 Técnicas e Instrumentos.	54
3.6 Consideraciones Éticas.....	56
Capítulo IV.....	58
Presentación de la Experiencia.....	58
4.1 Inicio de la experiencia.....	59
4.2 Descripción de la experiencia.....	69
4.2.1 Fase 1. Preparación de las actividades.....	72
4.2.2 Fase 2. Desarrollo de las actividades durante el año 2016 en la sede de Villa El Salvador.....	77
4.2.3 Fase 3. Desarrollo de las actividades durante el año 2017 a nivel de la Dirección Zonal.	88
4.3 Resultados de la experiencia.	94
4.3.1 Fase 1. Preparación de actividades:	95

4.3.2 Fase 2. Desarrollo de las actividades durante el año 2016	96
4.3.3 Fase 3. Desarrollo de las actividades durante el año 2017	98
4.4 Elementos o factores que facilitaron y dificultaron el trabajo.....	99
4.5 Discusión con los antecedentes y las bases teóricas.....	100
Capítulo V	103
Lecciones Aprendidas, Conclusiones y Recomendaciones	103
5.1 Lecciones Aprendidas.	103
5.2 Conclusiones.	105
5.3 Recomendaciones	108
Referencias Bibliográficas	111

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Planteamiento de la experiencia a sistematizar.....	9
<i>Figura 2.</i> Gestión, procesos y actividades.	15
<i>Figura 3.</i> Actividades desarrolladas en el área de seguimiento.....	40
<i>Figura 4.</i> Secuencia de ejecución de la Sistematización	52
<i>Figura 5.</i> Convenio de colaboración mutua v. 2012.....	80
<i>Figura 6.</i> Convenio de colaboración mutua v. 2016.....	81
<i>Figura 7.</i> Ficha de seguimiento 2016	82
<i>Figura 8.</i> Ficha de evaluación y calificación de las empresas.	86

Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Situación de los jóvenes en Alemania, 2016 (%)	26
<i>Tabla 2.</i> Técnicas e instrumentos para obtener la información requerida para la investigación	55
<i>Tabla 3.</i> Actividades del área de seguimiento de Senati VES que presentó inconformidades. Marzo 2016	66
<i>Tabla 4.</i> Consecuencias del No cumplimiento / No conformidad de las actividades indicadas en la directiva específica 22 (Senati, 2012)	68
<i>Tabla 5.</i> Clasificación de las empresas donde los estudiantes realizan su formación práctica en relación con el número de trabajadores.	76
<i>Tabla 6.</i> Diferencias entre los convenios de colaboración mutua Senati – Empresa antes y después de la adecuación a lo dispuesto por la ley N.º 28518.....	91

Lista de Acrónimos

CFP:	Centro de Formación Profesional
CIEH – UPCH:	Comité Institucional de Ética para Humanos de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.
MTPE:	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
ILO:	International Labour Organization.
PEA:	Plan Específico de Aprendizaje.
SENATI:	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial.
SEN DIR:	Directiva Específica del Senati.
SUNAFIL:	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.
SUNAT:	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

Resumen

El presente trabajo de investigación devela cómo se realizó la mejora de los procesos de seguimiento a la formación práctica en las empresas que forma parte de la formación dual en el Senati, logrando que esta sea de calidad y que asegure la salud e integridad del estudiante.

La investigación se llevó a cabo a través de un estudio cualitativo de sistematización de experiencias. Para ello, se utilizó técnicas e instrumentos como las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental.

Las mejoras realizadas en la formación dual permitieron que el centro de formación profesional tenga un mayor control de las actividades desarrolladas por los estudiantes durante su aprendizaje práctico en las empresas de manera que estos logren una formación que calidad que a su vez les permita una transición fluida al campo laboral.

Se concluye que los cambios realizados en los procesos y normas relacionados con la formación práctica de los estudiantes han logrado mejorar las condiciones formativas y de seguridad de estos y se recomienda que las actividades de supervisión de la formación práctica sean realizadas por especialistas en aspectos técnicos de modo que puedan asegurar que las actividades desarrolladas por los estudiantes cumplan con los estándares de calidad y pertinencia requeridos por el centro de formación.

Palabras clave: Formación dual. Seguimiento a la formación práctica.

Abstract

This research paper describes how the improvement of the follow-up processes to the practical training in the companies that is part of the dual training in the Senati was carried out, ensuring that it is of quality and that it ensures the health and integrity of the student.

The research was carried out through a qualitative study of systematization of experiences. For this, techniques and instruments such as semi-structured interviews and documentary analysis were used.

The improvements made allowed the training center to have greater control of the activities developed by students during their practical learning in companies so that they achieve a quality training that in turn allows them a smooth transition to the labor field.

It is concluded that the changes made in the processes and norms related to the practical training of the students have managed to improve their training and safety conditions and it is recommended that the supervision activities of the practical training be carried out by specialists in technical aspects so that they can ensure that the activities developed by the students meet the standards of quality and relevance required by the training center.

Keywords: Dual training. Follow-up to practical training.

Introducción

La mejora de los procesos de gestión en el seguimiento a la formación práctica en empresas durante la formación dual en el Senati Villa El Salvador en los años 2016 – 2017 ha sido un conjunto de acciones llevadas a cabo con el fin de optimizar la forma en que se estaba realizando estas actividades de manera que se asegure la salud y seguridad del estudiante a la vez que se garantice una adecuada formación profesional que le permita una fluida inserción al mundo laboral.

El motivo de la sistematización de estas actividades es mantener como parte del acervo institucional las acciones realizadas por el Senati con el fin de proseguir en su afán de ir mejorando en forma continua y que estas puedan generar nuevos conocimientos.

El propósito del presente trabajo de investigación es develar la forma en que se llevó a cabo las diligencias desarrolladas para mejorar las actividades y procesos propios de la gestión del seguimiento a la formación práctica en las empresas que se ejecutan como parte de la formación dual que lleva adelante el Senati y rescatar las lecciones aprendidas en esta etapa. Para lograr esto se describe cuál era la situación previa, cuáles fueron las causas que motivaron llevar adelante las mejoras, que actividades se realizaron y cuáles fueron los resultados obtenidos.

Se espera que este trabajo de investigación pueda ser de utilidad tanto a los colaboradores y estudiantes del Senati que deseen conocer acerca de la importancia de la formación práctica en la empresa como también a aquellas instituciones que pretendan incluir la formación dual dentro de su metodología de enseñanza.

Capítulo I

Planteamiento de la Investigación

1.1 Planteamiento de la Experiencia a Sistematizar.

Desde sus inicios, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati) ha buscado la formación profesional y la especialización de los aprendices y de los trabajadores del sector industrial del país mediante la enseñanza gratuita y metódica de un oficio, durante un periodo previamente fijado (Ley 13771, 1961, art. 2, 26). La metodología utilizada entonces requería que la formación se realice tanto en los centros de producción de las empresas como en los centros de formación, en la actualidad a esta metodología de enseñanza aprendizaje se le conoce como formación dual que se viene utilizando en el Senati con el objetivo de alcanzar la misión que se ha propuesto de “formar profesionales técnicos innovadores y altamente productivos” (Senati, 2018) y que al egresar puedan acceder a trabajos dignos que contribuya con su desarrollo personal, familiar y de la sociedad.

Durante la formación dual el estudiante desarrolla sus conocimientos teórico-prácticos tanto en un centro de formación profesional (CFP) como en una empresa o centro de producción que le ofrece aprender en una situación laboral real, lo que permite que el estudiante acumule un considerable número de horas de

formación práctica los cuales al concluir sus estudios le sirven para que se incorporen al mundo laboral que exige experiencia previa. Este tipo de formación que es utilizado en Senati trata de replicar los resultados obtenidos en países como Alemania, Austria o Suiza que lo utilizan con éxito al desarrollar las capacidades técnicas de sus estudiantes en situaciones reales de trabajo bajo la supervisión de un responsable designado por la empresa cuya función es la de velar por el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje propuestos en el diseño curricular y verificar que las tareas se realicen en condiciones que garanticen la seguridad y salud del estudiante.

La verificación del cumplimiento y pertinencia de las actividades desarrolladas en el sistema dual por el estudiante se efectúa mediante el seguimiento a la formación práctica en la empresa y consiste en la evaluación y calificación de sus habilidades prácticas y personales y de las condiciones del ambiente laboral en las que se desenvuelve por parte de un representante de la empresa y un instructor designado por el CFP. Este monitoreo ha permitido tomar acciones correctivas en forma rápida cuando se encontraba algún tipo de situación no conforme a lo establecido por el centro de formación o que pudiese poner en riesgo la salud e integridad del estudiante.

El área de seguimiento a la formación práctica en la empresa es una unidad definida y liderada por la jefatura del CFP con el objetivo de coordinar las actividades desarrolladas para el cumplimiento de las metas establecidas en las directivas relacionadas con el ciclo de profesionalización como son el cumplimiento del Plan Específico de Aprendizaje (PEA), el número y duración de

las visitas de supervisión completadas, la pertinencia de las tareas desarrolladas por los estudiantes, el tipo de empresas y el cumplimiento por parte de estas de las normas básicas de seguridad que garanticen la salud e integridad del estudiante, todo lo cual se refleja en el porcentaje de empleabilidad de los egresados.

En el caso específico del Senati, estos indicadores y los procedimientos para su desarrollo y medición están plasmados en la directiva específica 22 (Senati, 2012) referida al ciclo de profesionalización y los resultados obtenidos se dan a conocer al finalizar el periodo lectivo a través del cuadro de mando integral (CMI) que es una tabla resumen donde se muestran todos los indicadores propuestos al inicio del semestre y los resultados obtenidos al finalizar el mismo.

A inicios del año 2016, la jefatura académica dentro de su plan de mejora continua, realizó la evaluación del cumplimiento de los objetivos relacionados con el área de seguimiento a la formación práctica de los estudiantes en las diferentes sedes pertenecientes a la dirección zonal Lima – Callao a través de una auditoría, encontrando que en la sede de Villa El Salvador los resultados obtenidos no eran los esperados, así en el informe de auditoría N.º 007-2016-DN/OAI del 25 de mayo se indica que no se contaba con información precisa relacionada con las empresas donde los estudiantes realizaban su formación práctica ni se daba cuenta de las actividades desarrolladas para que todos los estudiantes estén colocados en empresas donde complementar su aprendizaje.

La revisión de esta primera inconformidad (situación donde los resultados obtenidos están por debajo de lo establecido en las normativas) permitió determinar

una serie de falencias en el área de seguimiento pues, además de no contar con una base de datos completa de los estudiantes y las empresas donde realizaban sus prácticas, tampoco se disponía de la documentación que certifique el vínculo entre el CFP, la empresa y el estudiante ni aquellos que indiquen el cumplimiento de los diversos indicadores. Esta situación fue definida por la jefatura del CFP como una oportunidad de mejora de los procesos desarrollados por el área de seguimiento que debía llevar a la sede de Villa El Salvador al cumplimiento de todos los objetivos trazados a fin de que la formación dual se desarrolle de acuerdo con lo establecido por el centro de formación.

La mejora de los procesos en el área de seguimiento a la formación práctica a los que se refiere el presente estudio se inició en el Centro de Formación Profesional Senati Villa El Salvador el año 2016 con el fin de levantar las observaciones detectadas durante la auditoría y de mejorar la forma en que se estuvieron llevando a cabo los diversos procesos, para esto se desarrolló un plan de trabajo bajo la supervisión de la jefatura del CFP que consistió en:

- a. Revisión del avance y cumplimiento de los objetivos a inicios del año 2016.
- b. Identificación de las causas del no cumplimiento de los objetivos.
- c. Determinación de las actividades a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- d. Ejecución de las actividades programadas.

- e. Evaluación de los resultados obtenidos al concluir el año 2016.

Estas actividades continuaron durante el año 2017 cuando la jefatura académica en su afán de avanzar en su política de mejora continua de la institución decidió estandarizar los diversos procesos del seguimiento a la formación práctica en todas las sedes de la Zonal Lima Callao y esta coincidió con el accidente sufrido por un estudiante mientras realizaba su formación práctica en una empresa lo cual evidenció que aún existían algunas falencias en los procedimientos que se tenían establecidos. Este hecho provocó que se tengan que revisar los diferentes protocolos y se tomen las acciones correctivas con el fin de salvaguardar la salud e integridad de los estudiantes.

Las acciones que se llevaron a cabo en esta segunda etapa fueron:

- a. Establecimiento de una coordinación general del seguimiento a la formación práctica en la Zonal Lima Callao
- b. Revisión del avance y cumplimiento de los objetivos en las diferentes sedes de la Zonal Lima Callao a inicios del año 2017.
- c. Identificación de las causas del no cumplimiento de los objetivos.
- d. Formulación de las alternativas de solución a nivel de la Zonal Lima Callao
- e. Estandarización de los procesos y actividades a realizar.

f. Ejecución y monitoreo de las actividades programadas.

g. Evaluación del cumplimiento de los objetivos al concluir el año 2017.

Estas acciones relacionadas con la gestión del monitoreo a las labores de los estudiantes en sus lugares de práctica fueron llevadas a cabo a fin de asegurar el correcto desarrollo de su formación práctica poniendo énfasis en garantizar su salud y bienestar, y se buscó, además, mejorar los indicadores que reflejen el trabajo desarrollado durante el periodo académico.

A pesar de algunas dificultades presentadas, a fines del año 2017 se logró alcanzar los objetivos planteados al inicio del primer semestre académico, como son identificar a las empresas que no cumplían con las condiciones básicas de seguridad, completar la documentación que evidencie el vínculo Senati – Empresa para la formación práctica de los estudiantes, actualizar las bases de datos de estudiantes y empresas, incrementar del número de visitas por estudiante durante el semestre y reducir los tiempos utilizados en cada visita entre otros, lo cual beneficio a los estudiantes de la sede de Villa El Salvador que se encontraban desarrollando su formación específica. La experiencia llevada a cabo se expresa en la siguiente figura:

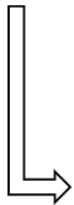
Planteamiento de la Implementación de mejoras de los procesos de gestión del seguimiento a la formación práctica en la empresa durante la formación dual en el SENATI en los años 2016 – 2017

FASE 1. Implementación de mejoras a nivel del CFP SENATI Villa el Salvador en los años 2016.



- a. Revisión del avance y cumplimiento de los objetivos a inicios del año 2016.
- b. Identificación de las causas del no cumplimiento de los objetivos.
- c. Determinación de las actividades a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- d. Ejecución de las actividades programadas.
- e. Evaluación de los resultados obtenidos al concluir el año 2016.

FASE 2. Implementación de mejoras a nivel de la dirección Zonal Lima – Callao del SENATI durante el año 2017.



- f. Establecimiento de una coordinación general del seguimiento a la formación práctica en la Zonal Lima Callao.
- g. Revisión del avance y cumplimiento de los objetivos en las diferentes sedes de la Zonal Lima Callao a inicios del año 2017.
- h. Identificación de las causas del no cumplimiento de los objetivos.
- i. Formulación de las alternativas de solución a nivel de la Zonal Lima Callao
- j. Estandarización de los procesos y actividades a realizar.
- k. Ejecución y monitoreo de las actividades programadas.
- l. Evaluación del cumplimiento de los objetivos al concluir el año 2017.

Figura 1. Planteamiento de la experiencia a sistematizar.
Fuente: Elaboración propia.

1.2 Formulación de Preguntas de Sistematización.

De acuerdo con lo expuesto líneas arriba, el objeto de sistematización se expresa a través de la siguiente pregunta: ¿Cómo se llevó a cabo la mejora de los procesos de gestión en el seguimiento a la formación práctica en empresas durante la formación dual en el Senati en los años 2016 – 2017?

1.3 Objetivos de la Sistematización.

1.3.1 Objetivo General.

Develar la forma en que se implementó las mejoras de los procesos de gestión del seguimiento a la formación práctica en la empresa durante la formación dual en el Senati en los años 2016 – 2017

1.3.2 Objetivos específicos

1. Describir la experiencia vivida y las lecciones aprendidas durante la implementación de las mejoras en los procesos de gestión del seguimiento a la formación práctica en la empresa durante la formación dual a nivel del CFP Senati Villa El Salvador en el año 2016.
2. Describir la experiencia vivida y las lecciones aprendidas durante la implementación de las mejoras en los procesos de gestión del seguimiento a la formación práctica en la empresa durante la formación dual a nivel de la dirección zonal Lima – Callao del Senati durante el año 2017.

1.4 Justificación de la Investigación.

El presente trabajo de investigación es importante porque da a conocer cómo se inició y desarrolló los procesos de mejora en el área de seguimiento a la formación práctica en empresa en la sede de Villa El Salvador, cuáles fueron las dificultades que se encontraron y cómo se solucionaron, cuáles fueron las

reacciones tanto de estudiantes, instructores y empresarios durante el proceso y cuáles fueron los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas durante esta etapa que se desarrolló a lo largo de dos años.

La presentación de la experiencia, basada en las vivencias de los actores, servirá también para explicar cómo se desarrolla la formación práctica de los estudiantes, cómo se optimizaron los diversos procesos y por qué se tuvieron que adecuar algunas normas y protocolos.

Se espera que esta información pueda servir primero para acrecentar el acervo documental que guarda las memorias y experiencias del Senati, de manera que al realizar futuras experiencias de similar naturaleza se puedan revisar lo que ya se hizo con el fin de aprovechar lo positivo y descartar o corregir las falencias que se hayan presentado. También se espera que esta información pueda ayudar a otras instituciones que en su afán de adecuarse a la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, decidan optar por la formación dual como modelo formativo y quieran conocer la experiencia de una institución que la ha desarrollado con éxito a lo largo de su vida institucional.

Por otra parte, la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes establece que “la formación en los Institutos de Educación Superior (IES) y las Escuelas de Educación Superior (EES) se desarrolla aplicando diferentes enfoques tales como dual, alternancia, entre otros” (Ley N.º 30512, 2016). Al respecto, este trabajo puede aportar a su adecuada implementación.

Cabe resaltar que el desarrollo del presente trabajo fue factible gracias al apoyo incondicional de autoridades, instructores y estudiantes de este centro de formación profesional que participaron durante el desarrollo de esta experiencia.

Capítulo II

Marco Referencial

2.1 Gestión, procesos y actividades.

Existen diferentes definiciones de gestión, así Porto & Merino (2012) indican que se refiere “al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un trabajo”, por su parte la Editorial Definición MX (2014) la define como “el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización”.

A su vez, Chávez (2018) indica que “se entiende por gestión administrativa al conjunto de acciones que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa a fin de alcanzar los objetivos trazados por la alta dirección de la empresa” y en la misma línea, Fernández (2013) señala que la gestión “incide sobre cuatro niveles funcionales perfectamente definidos: planificar, organizar, liderar y controlar”.

Por otro lado, Huergo (2003) señala que la gestión “es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos” y que implica una articulación de procesos, resultados y toma de decisiones con el fin de concretar los objetivos con los recursos disponibles. En este sentido, continúa el autor, la gestión es una

construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de los que participan a través de diversos roles y tareas diferenciadas que ejecutan.

Un proceso se puede definir como una secuencia de pasos organizados de manera lógica y ordenada que busca lograr un resultado específico.

Así, por ejemplo, León Santos, Ponjuán Dante, & Rodríguez Calvo (2006) señalan que “la gestión del conocimiento está compuesta por un grupo de procesos que se producen en forma cíclica” y que estos son la identificación, adquisición, desarrollo, distribución, uso, retención y medición del conocimiento.

En cuanto a las actividades, estas se pueden entender como “una serie de acciones que se ejecutan con el fin de alcanzar los objetivos planteados” (Valera, 2016) y están subordinadas a un proceso por lo que no se las puede considerar al mismo nivel.

En el marco del presente trabajo de investigación, se entiende que la gestión, es el conjunto de procesos que realiza la institución con el fin de alcanzar los objetivos del desarrollo de las habilidades prácticas del estudiante durante la formación dual, estos procesos están formados por actividades medibles que son realizadas por el personal administrativo, instructores, estudiantes y representantes de las empresas.

Los procesos que se desarrollan durante la gestión del seguimiento a la formación práctica en el Senati son la coordinación, la planificación, la preparación,

el seguimiento y la complementación, siendo algunas actividades de estas las que se muestran en la figura 2.



Figura 2. Gestión, procesos y actividades.
Fuente: Elaboración propia.

2.2 Marco Contextual

La Constitución Política del Perú de 1993 indica que la educación inicial, primaria y secundaria son obligatorias (art. 17) y aunque no determina el carácter de obligatoriedad de los estudios superiores especifica que “la educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad” (art. 14). Por su parte la Ley General de Educación establece que uno de los fines de la educación peruana es formar personas capaces de lograr “el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento” (Ley N.º 28044, 2003, art. 9).

El actual sistema educativo del Perú está estructurado en tres niveles fundamentales:

- a. Los programas de atención integral a la primera infancia que está dirigido a niños menores de tres años y que incluyen al Programa Nacional Wawa Wasi, cunas y centros de estimulación temprana.
- b. La educación básica de carácter obligatorio y que a su vez comprende la educación inicial, la educación primaria y la educación secundaria. Además, considera la educación básica alternativa y la educación especial.

c. La educación superior tanto universitaria como no universitaria.
(Guadalupe, Leon, Rodriguez, & Vargas, 2017)

Además, se debe considerar a la Educación Técnico-Productiva de niveles básicos y medio dirigida a personas que no han culminado la educación básica y que buscan la inserción en el mercado laboral (Ley N.º 28044, 2003, art. 40-45).

Con el fin de promover una educación superior no universitaria de calidad, el año 2016 se promulgó la ley 30512 Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, en esta se define a los Institutos de Educación Superior (IES) como instituciones educativas de carácter técnico que brinden la formación necesaria para lograr las competencias requeridas por los sectores productivos que permitan la inserción laboral (art. 5), asimismo se establece que la formación que estas brinden pueden seguir el enfoque dual (art. 12) que fomenta que parte de la formación se realice en los centros de producción de empresas idóneas dispuestas a firmar convenios de vinculación conforme a lo dispuesto por el Ministerio de Educación y al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (art. 13).

Al entrar en vigencia la Ley 30512 promulgado el año 2016, el Senati ya venía utilizando la formación dual, al respecto, la Ley que crea el Senati busca la “formación profesional de aprendices y el perfeccionamiento y especialización de los trabajadores en función de las necesidades del país” (Ley N.º 13771, 1961) y posteriormente se establecieron las normas para regular el aprendizaje en el sector industrial y comercio bajo control del Senati (Decreto Ley N.º 20151, 1973).

Con el pasar de los años el acelerado crecimiento de la población en el país permitió la aparición de centros de formación superior dispuestos a cubrir la creciente demanda sin embargo, esta situación hizo que la calidad educativa empiece a disminuir, para contrarrestar esta situación y en cumplimiento de lo establecido por la Ley General de Educación, en el año 2006 se creó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) destinada a “definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones (de formación profesional)” (Ley N.º 28740, 2006).

Por su parte la creación de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) como organismo adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ha permitido “promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico sociolaboral y el de seguridad y salud en el trabajo” (Ley N.º 29981, 2013).

En este contexto el Senati ha estado adecuando en forma permanente sus políticas institucionales de manera que las actividades realizadas por los estudiantes en los centros de producción de las empresas donde realizan su formación práctica cumplan con todas las condiciones laborales y de seguridad al mismo tiempo que se garantice la calidad de la formación recibida.

Finalmente se debe indicar que la experiencia que tiene el Senati en la formación dual ha servido de modelo para que otras instituciones donde se

desarrolla la formación profesional técnica, busquen replicar los resultados obtenidos que se reflejan en los miles de egresados que actualmente forman parte de la fuerza laboral que impulsa la industria nacional.

2.3 Antecedentes de Investigaciones.

Diversos autores han descrito el funcionamiento de la formación dual de acuerdo con los diferentes contextos así Gutiérrez-Rivas (2012) realizó un estudio que pretende determinar si es viable la implementación de la formación dual en la región Cantábrica siguiendo el modelo alemán, llegando a la conclusión de que la implementación de esa modalidad formativa no se podría llevar adelante en el contexto actual y que para implementar la formación dual se debe dar las condiciones necesarias como el compromiso del ámbito empresarial, los agentes sociales y el establecimiento de alguna organización encargada de realizar la supervisión de la formación de los estudiantes cosa que el autor considera que no será posible al menos en el mediano plazo.

El artículo presentado por Araya (2008) para la revista Educación de Costa Rica, resalta la relación que existe entre la formación académica y el desempeño en un centro laboral al momento de implementar un diseño curricular enfocado en el desarrollo de las habilidades y afirma que el desarrollo de las habilidades técnicas se refleja en la responsabilidad, capacidad de análisis, ética y madurez de los involucrados en los procesos de formación de los nuevos profesionales, además se resalta que el aprendizaje se vuelve significativo porque se da en condiciones reales donde se aprende a utilizar máquinas y herramientas que una institución educativa

no posee. Para llegar a sus conclusiones el autor analiza diversas perspectivas y dentro del aspecto psicopedagógico destaca la importancia del aprender haciendo que se desarrolla en la formación dual y que esta debe ser vista como un aprendizaje de carácter holístico que transforma al individuo pues al formar parte de las actividades reales de la empresa aprende a pensar, analizar, tomar decisiones y actuar ante las situaciones cambiantes de la realidad empresarial.

Por su parte Gamino, Acosta, & Pulido (2016) en el artículo presentado para la Revista de Investigación en Educación N.º 14 proponen establecer un modelo de educación dual para los estudiantes de Tecnológico Nacional de México y para esto hacen un estudio de la forma en que se realizaría la transferencia al nuevo modelo y cuáles serían las etapas a tener en cuenta. En esta, se menciona la importancia de escoger un entorno adecuado que cumpla con las condiciones necesarias para la inserción adecuada de los estudiantes y la forma en que esta será integrada al modelo educativo existente de manera que tanto el centro productivo como el centro formativo puedan salir beneficiados. Además, los autores proponen la creación del Proyecto Integral de Educación Dual (PIED) y las etapas que esta comprenderá de manera que el modelo propuesto pueda generar beneficios tanto a las instituciones (centro de formación y empresa) como a los actores (estudiantes, profesores y mentores).

Por otro lado, Espinoza (2016) realizó un estudio acerca de la inserción laboral de los jóvenes que han recibido una preparación enfocada en la formación dual, así, el autor presenta un paralelismo entre la formación tradicional y el modelo dual y establece las características, ventajas e inconvenientes de ambos modelos

llegando a la conclusión de que la inserción laboral para los jóvenes está limitado por la educación, la capacitación y la experiencia de estos, destacando sin embargo, que la inserción laboral para aquellos jóvenes que han cursado la formación dual se ha visto facilitada por que la formación práctica en la empresa ha evitado problemas de disponibilidad de practicantes para las empresas y ha hecho que los estudiantes puedan sortear con éxito la obsolescencia y carencia de recursos educativos como máquinas y herramientas que si encontraron en los centros de producción. También se resalta que el número limitado de empresas, la falta de información adecuada y la necesidad de contar con personal calificado en estas se han convertido en la desventaja al momento de implementar el sistema dual.

2.4 Bases Teóricas.

El presente estudio se fundamenta en los siguientes conceptos y teorías vinculadas a la formación profesional dual.

2.4.1 Formación Profesional Tecnológica

La formación profesional es el conjunto de actividades que buscan crear, aumentar y adecuar los conocimientos y destrezas de las personas para afrontar de manera adecuada los retos que impone un puesto laboral y puede durar toda la vida profesional del individuo.

La International Labour Organization – ILO (1939) definía a la formación profesional como aquellos “modos de formación que permitan adquirir o desarrollar conocimientos técnicos y profesionales, ya se proporcione esta formación en la

escuela o en el lugar de trabajo” esta primera definición ha ido variando con el tiempo hasta llegar a indicarse que el término formación profesional se refiere a “las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de actividad económica” (ILO/Cinterfor, 2017), como se puede observar, para la ILO el concepto de formación profesional ha ido evolucionando de la adquisición de conocimientos al desarrollo de las capacidades prácticas y actitudinales que se requieren en el ámbito laboral actual.

Como el término formación profesional puede incluir a la formación universitaria que tienen características predominantemente intelectuales y a la formación técnica que es de naturaleza práctica, entidades como el Centro Internacional para la Educación y Formación Técnica y Profesional (UNEVOC) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) definen a esta última como “aquella parte de la educación que se ocupa de impartir conocimientos y destrezas o capacidades para el mundo del trabajo” (UNEVOC, 2016) y que a pesar de llevar diferentes denominaciones en el mundo como formación de aprendices, educación técnica, educación técnico-profesional, formación ocupacional, educación y formación profesional, educación profesional y de oficios, educación técnica y de carreras, formación o capacitación de la mano de obra, formación o capacitación para el puesto de trabajo, etc. todas se refieren al entrenamiento y capacitación no universitaria que reciben las personas para que se puedan insertar en el mundo laboral.

Con el pasar del tiempo, los diferentes gobiernos han entendido que la formación profesional técnica es uno de los pilares fundamentales de un estado si se desea lograr el crecimiento económico, la reducción de la pobreza, el desarrollo tecnológico y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, por esta razón es que la formación técnica se ha convertido en parte de las políticas de estado en diversos países, así, por ejemplo, la Ley del Servicio Público de la Educación Superior de Colombia indica que las instituciones técnicas ofrecen “programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental y de especialización en su respectivo campo de acción, sin perjuicio de los aspectos humanísticos propios de este nivel” (Ley 30, 1992, art. 17) mientras que en Argentina la Ley de Educación Técnico Profesional establece que:

“La formación profesional tiene como propósitos específicos preparar, actualizar y desarrollar las capacidades de las personas para el trabajo, cualquiera sea su situación educativa inicial, a través de procesos que aseguren la adquisición de conocimientos científico-tecnológicos y el dominio de las competencias básicas, profesionales y sociales requerido por una o varias ocupaciones definidas en un campo ocupacional amplio, con inserción en el ámbito económico-productivo” (Ley 26058, 2005, art. 88)

En España, la ley que regula el sistema de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral establece que la formación profesional estará dirigida a la adquisición, mejora y actualización permanente de las competencias y cualificaciones profesionales, favoreciendo la formación a lo largo de toda la vida de la población activa, y conjugando las necesidades de las personas, de las

empresas, de los territorios y de los sectores productivos (Ley 302015, 2015, inciso 2, art. 8,).

De la misma forma que los casos mencionados otros países como Brasil, Chile, Perú, México, entre otros han incorporado en sus políticas de estado directrices enfocadas a fomentar y mejorar la formación profesional a nivel técnico.

2.4.2 Finalidad de la Formación Profesional Tecnológica

La finalidad de la formación tecnológica es lograr la transición satisfactoria de la escuela al mundo laboral de manera que al dejar la escuela el estudiante pueda lograr un trabajo digno.

Un informe presentado por The Institute for the Study of Labor (IZA) en relación con el desempleo juvenil en los países integrantes de la Organización para la cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) el año 2007, analiza la naturaleza cambiante de la transición de la escuela al trabajo y cómo esto se refleja en el alto desempleo juvenil. Una de las conclusiones de este informe indica que:

The youth labour market is characterized by much turnover between the states of employment, unemployment and inactivity (which can include enrolment in education). The length of the transition from school to work varies significantly across countries: it can take up to two or more years before many school leavers find their first job [El mercado laboral juvenil se caracteriza por una gran rotación entre los estados de empleo, desempleo e inactividad (que puede incluir la inscripción a un centro de formación). La duración de la transición de la escuela al

trabajo varía significativamente de un país a otro: puede tomar dos o más años antes que muchos egresados de la escuela encuentren su primer trabajo.] (Quintini, Martin, & Martin, 2007).

Frente a esta situación, los países están recurriendo a diversas estrategias para disminuir esta situación laboral de los jóvenes centrándose la mayoría de los esfuerzos en lograr que la formación profesional permita que los jóvenes puedan ser insertados en el sistema laboral a través de puestos de trabajo dignos.

2.4.3 Modalidades del servicio educativo y enfoques de formación.

La formación profesional es un servicio educativo que en su afán de desarrollar los conocimientos y destrezas de las personas ha ido adoptando diferentes modalidades que se adecuan tanto a los centros de formación, a la situación de los estudiantes o a la realidad del entorno donde se realiza. Estas modalidades se pueden dividir en dos grandes grupos:

- a. Formación en la cual la experiencia práctica se realiza al concluir los contenidos curriculares. Esta modalidad formativa incluye a la formación presencial, semipresencial y a distancia y se caracteriza por que la adquisición de las primeras experiencias laborales se desarrolla una vez que se han concluido los contenidos curriculares o en ocasiones cuando se está cursando los últimos ciclos de la especialidad a través de las prácticas preprofesionales.

- b. La formación que contempla el desarrollo de las habilidades prácticas en centros de producción como parte del contenido curricular que se desarrolla a la par que la formación teórica. En esta modalidad se encuentra la formación dual que desarrolla en simultáneo las habilidades teóricas en el centro de formación y las habilidades prácticas en un centro de producción y la formación por alternancia que establece periodos en el centro de formación seguida de periodos de formación práctica.

2.4.4 La Formación Dual en la Formación Profesional

2.4.4.1 La formación dual en el contexto internacional.

Alemania es reconocida como uno de los países donde la formación dual está mejor implementada, esta se remonta a los años sesenta cuando fue implementada para hacer frente a la masificación de las universidades tradicionales y a la falta de mano calificada que era necesaria en las empresas. De acuerdo con un informe presentado en el año 2016 el 61.4% de los jóvenes de 18 a 24 años estaba realizando algún tipo de formación académica entre los cuales se considera a un 15.8 % que estaba inscrito en la formación dual.

Tabla 1. Situación de los jóvenes en Alemania, 2016 (%)

En formación				No en formación			
FP dual	Otra actividad	Desempleado	Total	Empleado	Desempleado	No a disposición del mercado laboral	Total
5.8	13.6	32.0	61.4	8.6	3.7	6.3	38.6

Fuente: Elaboración propia adaptada de Situación de la formación profesional – Actualidad internacional sociolaboral N.º 216. Octubre 2017

Además, este informe indica que el 97% de los egresados de la formación dual en el año 2013 y el 95% de los que lo hicieron en el año 2014 habían encontrado empleo en el año 2015 y de estos es 60% había sido contratado por la misma empresa en la que había realizado su aprendizaje, aunque también se resalta que uno de los retos que se está presentando es el desacoplamiento de la evolución del empleo pues la contratación de empleados ha aumentado un 12.1% entre 1999 y 2015, mientras que el número de aprendices ha disminuido en 6.7% (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017). Se debe aclarar que la culminación de la formación dual se da con un examen realizado por las Cámaras de Industria y Comercio (Industrie und Handelskammer), que son las responsables de emitir las acreditaciones para la consecución de las competencias profesionales.

Austria es otro de los países europeos que se caracteriza por aplicar la formación dual en la formación profesional de sus jóvenes. De acuerdo con el Portal Europeo para la Movilidad de los Jóvenes de la formación profesional (MaVoieProEurope), cerca del 80% de los estudiantes en edad de seguir la formación profesional ha optado por algún tipo de profesionalización sea a nivel universitario (Fachhochschulen) o a través de la formación de aprendices que se realiza en el marco del sistema dual al cual asiste un 46% de los estudiantes. El grupo de estudiantes que han optado por la opción de la formación técnica deben asistir un 80% del tiempo a la empresa mientras que el 20% restante deberán ir al centro de formación (Berufsschule). Al concluir la etapa formativa los aprendices deben presentarse al examen final (Meisterprüfung) o pueden optar por continuar estudios superiores a través del examen de bachillerato profesional o Berusreifeprüfung. Cuando el estudiante no encuentra una empresa para realizar su

formación práctica puede optar por el programa Juventud en el trabajo (Jugend am Werk). Esto ha permitido que Austria tenga una tasa de desempleo para jóvenes de 15 a 24 años de solo 9.5% mientras que la media europea es de 18% (Portal europeo para la movilidad de los jóvenes de la formación profesional, 2018).

Suiza es otro de los países en los que la formación dual ha tenido mejores resultados, un informe presentado por el Center On International Education Benchmarking el año 2015 acerca del sistema de entrenamiento y la educación vocacional en Suiza, indica que un 70% de los jóvenes en etapa de formación profesional está inscrito en alguno de los centros de formación que utiliza el sistema dual. En Suiza, cerca del 30% de las empresas participan activamente en el sistema educativo vocacional, por lo general la parte formativa es llevada en tres momentos de aprendizaje, el centro de formación, la empresa y los cursos y capacitaciones dados por las compañías. La formación se ha vuelto en un elemento fundamental en el desarrollo del país que diversas instancias están involucradas en su correcto funcionamiento.

El gobierno federal que a través del Ministerio de Educación, el Instituto Federal Suizo Para La Educación Vocacional (Swiss Federal Institute for Vocational Education and Training - SFIVET) y la secretaría estatal para la educación, investigación e innovación (State Secretariat for Education, Research, and Innovation - SERI) se encarga de entrenar a los profesores, observar la pertinencia de los cursos y especialidades y asegurar la calidad de la enseñanza impartida; las organizaciones de empleadores y asociaciones que son los que determinan los contenidos y los programas de capacitación con base en los

requerimientos y estándares de la universidad y los cantones (regiones) y municipios quienes a través de la administración de los impuestos dan el soporte para el correcto funcionamiento de los diversos servicios entre ellos el educativo. (Hoffman & Schwartz, 2015)

En México, la Secretaría de Educación Pública ha establecido la formación dual como una opción educativa del tipo medio superior para desarrollar las competencias prácticas de los jóvenes y así mejorar el nivel de empleabilidad juvenil. A diferencia de otros países, el modelo de formación dual en México contempla la participación de cuatro actores fundamentales: Los estudiantes, las instituciones educativas, las empresas y los subsistemas que involucran a las direcciones generales de Educación Tecnológica Industrial, Agropecuarias y de Ciencias y Tecnología del Mar. (Acuerdo 06/06/15, 2015).

Al igual que los casos señalados, otros países han ido adoptando el sistema dual como modelo formativo sobre todo por la cooperación que la Cámara de Industria y Comercio Alemana está prestando a diversos países de Latinoamérica como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile Colombia y Perú, lo que ha permitido alcanzar resultados positivos en la región.

2.4.4.2. La formación dual en el Perú.

Marco Normativo.

La Educación Superior Tecnológica el Perú está orientada por la ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Publica de sus Docentes

que indica que la formación técnica debe brindar “una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo y su articulación con los sectores productivos, que permita el desarrollo de la ciencia y la tecnología.” (Ley N.º 30512, 2016, art. 1).

Así mismo, se indica que los fines de la formación que brindan los institutos de educación superior son:

- a. Formar a personas en los campos de la ciencia, la tecnología y la docencia, para contribuir con su desarrollo individual, social inclusivo y su adecuado desenvolvimiento en el entorno laboral regional, nacional y global
- b. Contribuir al desarrollo del país y a la sostenibilidad de su crecimiento a través del incremento del nivel educativo, la productividad y la competitividad.
- c. Brindar una oferta formativa de calidad que cuente con las condiciones necesarias para responder a los requerimientos de los sectores productivos y educativos.
- d. Promover el emprendimiento, la innovación, la investigación aplicada, la educación permanente y el equilibrio entre la oferta formativa y la demanda laboral. (Ley N.º 30512, 2016, art. 3)

Además, se indica que “la formación en los IES y EEST se desarrolla aplicando diferentes enfoques tales como dual, alternancia, entre otros, siempre que cumplan con las condiciones básicas para cada caso”. (Ley N.º 30512, 2016, art. 12).

Por su parte la Ley sobre Modalidades Formativas Laborales establece que los diversos modos de formación buscan “que la persona alcance a comprender su medio social en general y su medio de trabajo en particular, a fin de que esté en condiciones de incidir en estos de manera individual y colectiva” además se resalta que “toda persona tiene derecho de acceder en igualdad y sin discriminación alguna a la formación profesional y que su participación en las diversas modalidades formativas aprobadas le permita mejorar su empleabilidad en el mercado laboral”. (Ley 28518, 2005, art. 1).

Experiencias de aplicación de la Formación Dual

En el Perú, el Senati ha sido el principal impulsor de la formación en los centros de producción, sin embargo, cuando fue creada en 1961 aún no se utilizaba el término “formación dual” como enfoque de formación profesional, aun así, en la ley de creación del Senati se indica que el objetivo de esta institución será la de contribuir a la “promoción humana de los obreros a través de la formación profesional de aprendices y el perfeccionamiento y especialización de los trabajadores, en función de las necesidades del desarrollo económico del país” (Ley N.º 13771, 1961, art. 2). De hecho, este centro de formación se crea por iniciativa de la Sociedad Nacional de Industrial al ver que en el país existía escases de

personal calificado para cubrir puestos claves en las empresas dedicadas a las actividades industriales y al entender que los aprendices adquirirían un mejor aprendizaje al “aprender haciendo” se establece que el proceso formativo se dé tanto en un centro de formación como al interior de las empresas y centros de producción que impulsaron ese proyecto.

La derogada Ley General de Educación de 1972, establecía las características de los diferentes niveles educativos del país y en relación con la capacitación para el trabajo. Indicaba que es la modalidad mediante la cual cada uno de los sectores de la actividad económica nacional prepara, perfecciona y especializa a sus respectivos cuadros de personal de trabajadores para el desempeño de ocupaciones específicas, es considerada prioritaria porque el desarrollo del país plantea, entre otros aspectos importantes, la urgente e inaplazable necesidad de elevar la productividad del hombre peruano (Ley N.º 19326, 1972).

A la luz de esta disposición en setiembre de 1973, se dictan normas para regular el aprendizaje en el sector industrial y comercio que se controlará a través del Senati y se establece que el aprendizaje se podrá realizar en centros de formación y en las empresas y que se deberá “vigilar que, durante los periodos de estudios, ejercicios y trabajos en las empresas, se imparta la formación profesional que los programas del Senati establezcan” (Decreto Ley N° 20151, 1973). Además, en esta ley se definen y establecen los contratos de aprendizaje, los deberes y obligaciones del centro de formación, de la empresa y los aprendices.

Finalmente, en 1993 se dio la ley del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – Senati, y establece que su finalidad es la de proporcionar formación profesional y capacitación a los trabajadores de las actividades productivas consideradas en Categoría D de la "Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas de las Naciones Unidas (Revisión 3)" y de todas las demás actividades industriales y de instalación, reparación y mantenimiento contenidas en cualquier otra de las categorías de la misma clasificación. (Ley 26272, 1993).

Para entonces el Senati a mediados de la década de los ochenta ya había adoptado el modelo de la formación dual que es la que actualmente se viene utilizando en la formación profesional de las diferentes especialidades. La memoria anual del año 2016 indica que más de 9800 empresas habían participado como colaboradores en la formación dual dada en los 83 centros de formación profesional distribuidos en 25 regiones del país y se desarrollaron 70 carreras de formación profesional con cerca de 4000 instructores y de los egresados para ese periodo, más del 92% de los egresados habían conseguido ser insertados en el ámbito laboral. (Senati, 2017).

Finalidad de la Formación Dual

La finalidad de la formación dual es desarrollar las capacidades tanto teóricas como prácticas de los estudiantes de manera que la experiencia que obtienen durante su formación sirva para lograr una exitosa transferencia del centro de formación al ámbito laboral, y estas son:

- a. Facilitar la inserción laboral como consecuencia de un mayor contacto con las empresas.
- b. Desarrollar las capacidades técnicas y personales de los estudiantes.
- c. Lograr una mayor motivación de los estudiantes mediante el cercamiento temprano a los centros de producción de las empresas.
- d. Fomentar la intervención de las empresas públicas y privadas en la formación profesional técnica de los estudiantes.
- e. Fomentar la transferencia de conocimientos tanto del centro de formación hacia la empresa como de la empresa hacia el centro de formación.
- f. Obtener información constante de las empresas con el fin de mantener actualizados los contenidos curriculares de las diversas especialidades.
- g. Capacitar a los instructores del centro de formación con el objetivo de minimizar la brecha tecnológica que existe entre el centro de formación y la empresa.

Características de la Formación Dual

La formación dual como modalidad formativa tiene características propias que son descritas por diversas instituciones como por ejemplo la Cámara Peruana Alemana (2014) o el Real Decreto 1529/2012 (2012) indican que estas son:

- a. El desarrollo de las habilidades teóricas se realiza en un centro de formación profesional y de las habilidades prácticas en un centro laboral o empresa. La formación técnica tradicional complementa la capacitación tecnológica con el uso de talleres y laboratorios donde se realiza la parte activa bajo condiciones especiales que no se dan en los centros de producción. La formación dual busca que el estudiante desarrolle sus habilidades prácticas y adquiera experiencia laboral en situaciones de trabajo real donde tendrá que enfrentarse a situaciones inesperadas y donde tendrá que aprender a convivir con personas que no pertenecen al ámbito estudiantil. Este tipo de situaciones hace que la experiencia ganada sea altamente significativa incluso si en el proceso se ha cometido errores o se ha presentado situaciones complejas para el aprendiz.

- b. Permite una fácil transición de la etapa formativa a la vida laboral. El paso al mundo laboral es complejo para los estudiantes egresados de la formación tradicional por la falta de experiencia previa. En la formación dual, el estudiante adquiere una cantidad importante de horas de experiencia laboral que le permite cumplir a cabalidad con los requisitos impuestos por las empresas contratantes de personal técnico.

- c. Está integrado por tres actores principales, el centro de formación, el estudiante y la empresa donde se realizará la formación práctica. El centro de formación es responsable de la formación tecnológica que es reforzada en los talleres y laboratorios del centro, esto permitirá que el

estudiante cuente con los conocimientos básicos y necesarios al momento de ingresar a un centro laboral real. El estudiante es el actor principal y por ende debe contar con cualidades y características propias que le permitan desarrollar sus conocimientos tecnológicos y sus habilidades prácticas, además deberá estar preparado para manejar de forma adecuada su desenvolvimiento en el entorno familiar, en el centro de formación y en el lugar donde realice las labores de aprendiz. La empresa por su lado debe ser un ente jurídico reconocido que sea capaz de brindar los conocimientos técnicos propios de la especialidad a través de equipamiento y personal necesario para supervisar las tareas ejecutadas por los aprendices y de velar por la salud y seguridad del estudiante.

- d. La vinculación entre el centro de formación, el estudiante y la empresa debe estar avalado por un documento o convenio donde se establezcan de manera clara las responsabilidades de cada uno de ellos.
- e. Existe un cronograma y plan de rotación. Dado que la formación dual es de carácter educativo el desarrollo de las actividades prácticas debe seguir un cronograma de actividades que es monitoreado por el centro de formación. Estas actividades deben ser desarrolladas en paralelo a los contenidos que se llevan en la formación tecnológica por lo que el aprendiz puede y debe rotar por las diversas áreas existentes en la empresa con el fin de familiarizarse con las diferentes actividades realizadas. Si la empresa no desarrolla todas las actividades

contempladas en el plan de estudios, el aprendiz puede seguir su formación práctica en otro centro laboral.

- f. Los estudiantes están asegurados. Cuando el aprendiz inicia su formación práctica, por lo general no cuenta con la experiencia mínima necesaria para el manejo de máquinas y herramientas por lo que es necesario que exista un supervisor o monitor que constantemente esté monitoreando las actividades realizadas por este, aun así el aprendiz no está exento de cometer errores que se pueden manifestar como accidentes de diferente nivel, es por esto que es imprescindible que exista un seguro durante la etapa formativa que pueda garantizar que es estudiante será atendido de la mejor manera y forma oportuna si se llega a producir algún hecho fortuito.
- g. Está supeditado a la existencia de empresas que desarrollen el conjunto de actividades que se considera en el plan de estudios del centro de formación, y a la existencia de vacantes para los practicantes. Uno de los principales problemas que se puede presentar en la formación dual es que no exista puestos vacantes para que el aprendiz realice su formación práctica y esto puede ser por una situación temporal de baja de producción o porque el centro de formación está preparando profesionales para actividades que no son requeridas en la región.
- h. Se debe monitorear de forma constante. La formación práctica en la empresa es parte de las actividades académicas del centro de formación

por lo que constantemente debe ser monitorizada por diversas razones, entre ellas: verificar que las actividades realizadas por el aprendiz estén relacionadas con el plan de estudios del centro de formación, verificar que las condiciones de trabajo ofrezcan las condiciones mínimas necesarias para garantizar la salud y seguridad del estudiante, recabar la información, apreciación y calificación del supervisor de la empresa con respecto a las actividades, desenvolvimiento y comportamiento del estudiante, analizar y resolver los diferentes problemas e inconvenientes relacionados con los estudiantes, sus actividades y comportamiento durante su permanencia en la empresa, entre otras.

2.4.5 Seguimiento a la formación Práctica

La formación dual es una modalidad formativa que se realiza tanto en el centro de formación profesional como en los talleres y centros productivos de las empresas. Las actividades realizadas en el centro de formación se realizan bajo condiciones controladas y con la supervisión constante de instructores, en cambio durante las actividades que se llevan a cabo en las empresas pueden surgir eventos para los cuales un estudiante que se encuentra en etapa formativa no está capacitado de enfrentar. Por este motivo, es necesario que una persona seleccionada por la empresa realice el acompañamiento permanente del estudiante mientras ejecuta tareas nuevas y que puedan implicar algún tipo de riesgo.

A su vez, es necesario que la institución formativa, realice un control de las actividades y tareas que desempeña el aprendiz, constatar las condiciones bajo las

cuales esta se realiza y calificar el avance del desarrollo de las habilidades prácticas. Este conjunto de procesos y actividades son conocidas como seguimiento a la formación práctica en empresas.

Para el Senati (2012), el seguimiento a la formación práctica en la empresa es una actividad realizada por un representante del centro de formación en las unidades productivas que comprende la evaluación y el análisis de datos e informaciones para comprobar que, en la formación práctica se cumplan los objetivos previstos en los planes de estudio, así como las Normas de Seguridad, Higiene Industrial y Ambiental.

2.4.5.1 Metodología del seguimiento a la formación práctica.

El seguimiento a la formación práctica en las empresas incluye las actividades desarrolladas con el fin de verificar el cumplimiento de lo establecido por los centros de formación en cuanto a los procesos de formación del estudiante se refiere tal como lo indica por ejemplo la directiva específica relacionada con el ciclo de profesionalización (Senati, 2012). Estas actividades se pueden observar en la figura 3.

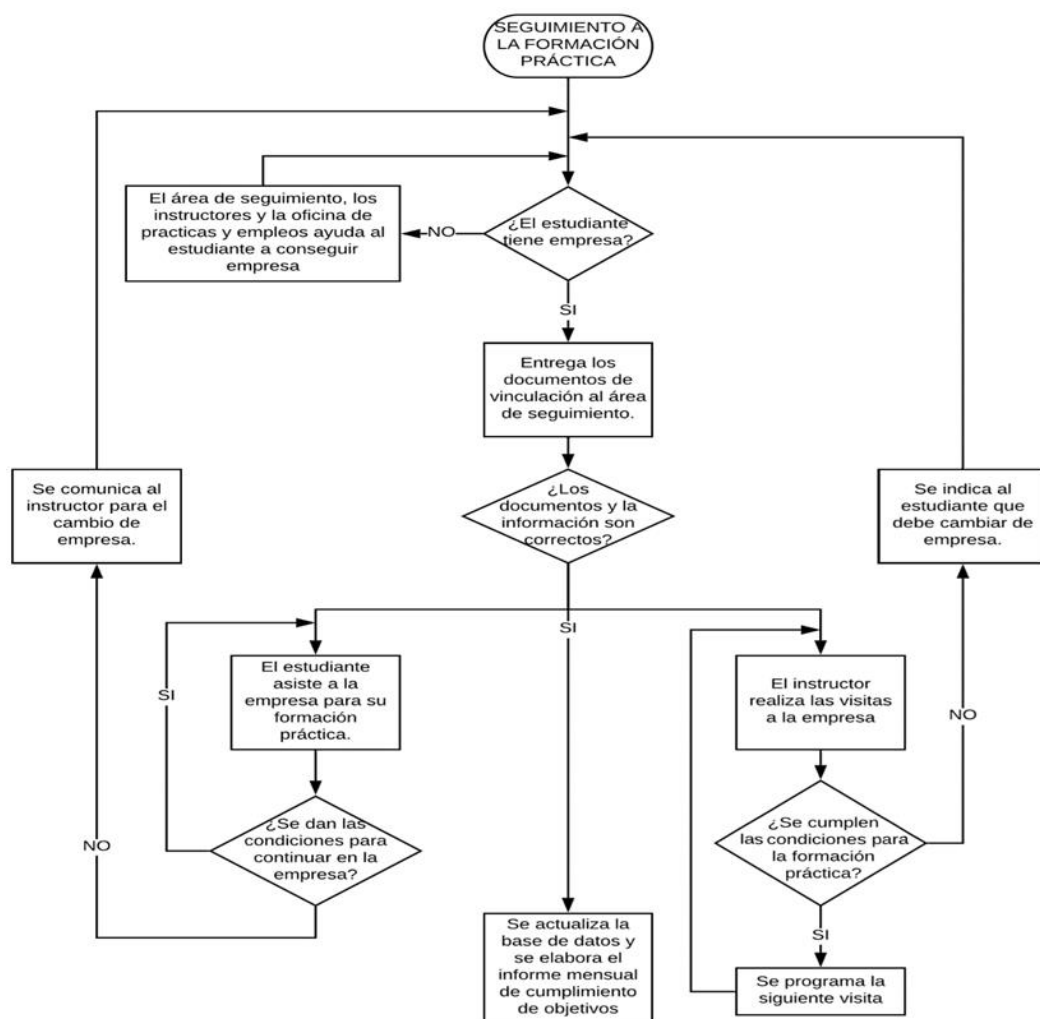


Figura 3. Actividades desarrolladas en el área de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia basada en la directiva SEN-DIRE 22 referida al ciclo de profesionalización (Senati, 2012)

El proceso se inicia con la elección del estudiante de la empresa donde va a realizar su formación práctica, en caso de no contar con uno el centro de formación debe ayudar a colocar al estudiante en un centro de producción donde pueda realizar el aprendizaje práctico.

- a. Verificar que la empresa elegida cumpla con las condiciones requeridas por el centro de formación.

- b. Generar los documentos de vinculación entre el centro de formación, la empresa y el estudiante.
- c. Inicio del aprendizaje práctico del estudiante en la empresa bajo la supervisión de una persona responsable.
- d. Visita de supervisión de un responsable del centro de formación. Esta visita tiene por finalidad verificar que la formación práctica se esté cumpliendo en condiciones que garanticen la salud y seguridad del estudiante y que se esté desarrollando el plan de aprendizaje propuesto por el centro de formación.
- e. Evaluación y calificación del desarrollo de las competencias prácticas y del comportamiento del estudiante.
- f. Actualización de la base de datos, generación de informes y verificación del cumplimiento de los objetivos a través de indicadores propios de la actividad.

Esta secuencia de actividades puede ser modificada cuando la evaluación realizada demuestre que la empresa no cumple con las condiciones que garanticen la seguridad del estudiante, cuando las labores realizadas no corresponden al plan de estudios o cuando las condiciones laborales hayan cambiado y afecten al estudiante.

2.4.5.2 Indicadores del seguimiento a la formación práctica.

Los indicadores son valores generados a partir de observaciones empíricas o estadísticas que sintetizan aspectos de algún fenómeno importante con propósitos analíticos o de monitoreo y por lo general son susceptibles de ser expresados numéricamente (Quiroga, 2009). En el caso de la formación dual los indicadores son “enunciados que describen señales o manifestaciones que evidencian con claridad los aprendizajes de los estudiantes respecto a una capacidad o actitud” (Senati, 2012, pág. 7). En este aspecto las labores de seguimiento a la formación práctica permiten manejar diversos indicadores que muestran al finalizar un periodo lectivo si los objetivos propuestos al inicio de este han sido completados a cabalidad o no. Estos indicadores son:

- a. ***El número de visitas de supervisión a la empresa durante el periodo académico.*** La periodicidad de las visitas de supervisión está fijada por el centro de formación, el lapso entre visitas consecutivas no debe extenderse por que se pierde el objetivo de tener control sobre las actividades realizadas por el estudiante en la empresa, aunque tampoco debe ser realizado en periodos cortos, ya que se tiende a interrumpir las actividades del supervisor de la empresa. El número de visitas en el periodo académico (NVPA) está dado por:

$$NVPA = \frac{\text{Número de visitas hechas durante el periodo académico}}{\text{Número de estudiantes que realizan la formación práctica.}}$$

- b. ***Tiempo promedio de duración de la visita.*** Durante la visita de supervisión a la empresa se debe verificar las condiciones de salud y seguridad que esta ofrece al estudiante, el uso adecuado de los equipos

de protección personal, la evaluación y calificación de las habilidades prácticas del estudiante, la evaluación y calificación de las habilidades blandas del estudiante, el cumplimiento del contenido del plan formativo determinado por el centro de formación. El tiempo promedio de las visitas (TPV) se determina por:

$$TPV = \frac{\text{Número de visitas hechas durante el periodo académico}}{\text{Tiempo total utilizado en visitas de supervisión.}}$$

c. **Cumplimiento de las actividades programadas en el plan de aprendizaje.** Las tareas realizadas en el centro de formación práctica deben estar en concordancia con el plan de estudios del centro de formación, para esto se genera una serie de labores que debe ser realizado por el estudiante en la empresa. El no cumplimiento de estas tareas da origen al sistema de rotación que permite que el estudiante cambie a un área de la misma empresa o a otra empresa donde se pueda cumplir con las tareas establecidas en el plan de aprendizaje. El cumplimiento de las actividades programadas (CAP) es la relación entre las actividades desarrolladas y las actividades planteadas expresadas en porcentaje.

$$CAP = \frac{\text{Número de tareas realizadas por el estudiante}}{\text{Número de tareas programadas por el CFP}} \times 100$$

d. **Tipo de empresas.** Este indicador muestra el porcentaje de estudiantes que practican en cada tipo de empresa pudiendo ser estas clasificadas como grandes, medianas, pequeñas o microempresas. Esta clasificación se da en relación con el número de trabajadores y el monto de las ventas

anuales, aunque por lo general al referirse al número de trabajadores se indica que la microempresa tiene de 1 a 9 trabajadores, la pequeña empresa de 10 a 49, la mediana de 50 a 249 y las grandes empresas tienen más de 250 trabajadores (Herrera, 2011). Esta clasificación puede cambiar de acuerdo con el país o a la institución que la defina. El tipo de empresa (TE) se determina por:

$$TE = \frac{\text{Número de estudiante en un tipo de empresa}}{\text{Número de estudiantes}} \times 100$$

e. **Empleabilidad:** Según la Organización Internacional del Trabajo, la empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2004).

En el caso del seguimiento a la formación práctica del sistema dual el término empleabilidad se utilizará como la capacidad del egresado para encontrar un empleo dentro de un plazo establecido. La empleabilidad es el parámetro más importante entre los indicadores utilizados en la formación dual pues indica el porcentaje de egresados que han podido salvar con éxito la transición entre el centro de formación y la vida laboral. Empleabilidad (EMP) se determina por:

$$EMP = \frac{\text{Número de egresados que han conseguido un empleo}}{\text{Número de egresados}} \times 100$$

2.4.5.3 Actores

De acuerdo con la directiva específica referida al ciclo de profesionalización (Senati, 2012) las personas involucradas en las actividades del seguimiento a la formación práctica en la empresa son:

- a. **Jefe del Centro de Formación Profesional.** Es la máxima autoridad del centro de formación y responsable de designar al coordinador de seguimiento, de asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades programadas y de verificar el cumplimiento de los objetivos.
- b. **Coordinador del Seguimiento.** Es la persona designada por el jefe del centro de formación y está encargado de:
 - Coordinar y planificar las funciones que cumplirán los instructores de seguimiento, y de velar que estos estén capacitados en aspectos de salud y seguridad.
 - Mantener actualizada la documentación y las diferentes bases de datos (estudiantes, empresas, instructores, etc.)
 - Verificar que los estudiantes cuenten con empresa y que tengan los documentos de vinculación para iniciar su formación práctica.

- Verificar que las empresas donde se realiza la formación práctica estén debidamente constituidas y cumplan con las normas de seguridad pertinentes.
- Verificar que se hayan completado las visitas y calificación de los estudiantes.

c. **Instructor de Seguimiento:** Es el encargado de realizar la visita a la empresa donde el estudiante realiza su formación práctica, su función es la de evaluar las condiciones de seguridad que garanticen la salud del estudiante, coordinar con el monitor de la empresa las actividades para las que el estudiante se encuentra capacitado y que estén en concordancia con el plan específico de aprendizaje y obtener la calificación que la empresa asigna al estudiante tanto en el aspecto práctico como en su comportamiento.

d. **Estudiante.** Llamado también aprendiz, es la persona en formación y que busca construir su proyecto de vida de manera que pueda actuar en forma responsable durante el desarrollo de sus capacidades para una vida profesional activa. Tiene la responsabilidad de presentar los documentos de vinculación entre el centro de formación y la empresa y de actuar respetando las normas y procedimientos establecidos tanto por el centro de formación como por la empresa.

e. **El representante Legal de la empresa.** Es el responsable del centro de producción y debe firmar el documento de vinculación Centro de

Formación – Empresa. Por su parte la empresa deberá cumplir con las condiciones requeridas para la formación dual, designar a una persona responsable como monitor encargado de supervisar las actividades realizadas por el estudiante, velar por la salud e integridad del estudiante, comunicar al centro de formación los problemas que puedan presentarse y valorar y calificar el desempeño del estudiante entre otras.

- f. **Monitor.** Representante designado por la empresa para acompañar, orientar y supervisar las actividades realizadas por el estudiante mientras este permanezca en los talleres del centro de producción. El monitor es la persona que interactúa con el Instructor de seguimiento y asigna la calificación al estudiante con base en la tabla de calificación de la formación práctica.

Capítulo III

Metodología

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.

En vista de que la investigación es un conjunto de procesos utilizados en el estudio de un fenómeno concreto, esta requiere de diversos enfoques que se ajusten a la naturaleza de dichos fenómenos y por lo general estos enfoques se han clasificado como cualitativos y cuantitativos. El enfoque cualitativo:

utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades (...) con el propósito de reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Por otro lado, al proceso de reconstruir una experiencia utilizando la vivencia de los actores que participaron en ella se conoce como sistematización de experiencias, que es:

Aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica y el sentido

del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse críticamente de las experiencias vividas (sus saberes y sentires), comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora. (Jara, 2011).

De acuerdo con lo expuesto, el presente trabajo de investigación está dentro del enfoque cualitativo, de nivel descriptivo y diseño que corresponde a la sistematización de experiencias, en este sentido, busca reconstruir con el apoyo de diversos actores las experiencias vividas en el área de seguimiento a la formación práctica de la sede de Villa El Salvador del Senati entre los años 2016 y 2017.

3.2 Delimitación de la Experiencia.

El presente estudio está centrado en las actividades realizadas durante la mejora de los procesos relacionados con el seguimiento a la formación práctica de los estudiantes de la formación dual y que se dio en dos fases. La primera desarrollada a nivel de la sede del CFP Villa El Salvador del Senati durante el año 2016 y la segunda a nivel de la Dirección Zonal Lima Callao del Senati que se realizó en el año 2017. Estas actividades involucraron a los estudiantes, instructores, personal administrativo de centro de formación y los responsables de las empresas que recibieron estudiantes como practicantes.

3.3 Procedimiento y Secuencia de Ejecución de la Sistematización.

Puesto que el presente trabajo tuvo como objetivo recapitular y dar a conocer los hechos que acontecieron durante la mejora de los procesos al seguimiento a la formación práctica en la empresa, tanto en el CFP Senati – VES como a nivel de la dirección zonal Lima – Callao, el presente estudio utilizó la propuesta metodológica sugerida por Jara Holliday (2011) quien sugiere usar cinco tiempos claramente definidos: el punto de partida, las preguntas iniciales, la recuperación del proceso vivido, la reflexión de fondo y los puntos de llegada (Figura 4). Siguiendo esta línea, el procedimiento desarrollado en el presente estudio fue:

- a. ***El punto de partida.*** Para poder realizar una sistematización de experiencias se debe tener en cuenta si los actores han participado en las actividades a sistematizar. En este aspecto, la realización del presente trabajo ha sido posible pues todos los actores han participado de manera directa en las diversas etapas relacionadas con el seguimiento a la formación práctica en las empresas. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es si cuenta con los documentos o registros de las actividades realizadas, para esto se verificó la existencia de documentación, normas, bases de datos y correos electrónicos que han permitido la reconstrucción de las experiencias vividas.

- b. ***Preguntas Iniciales.*** Estas preguntas han permitido definir los objetivos que se esperan alcanzar al concluir la sistematización y buscan responder las siguientes cuestiones: ¿Por qué se realiza la sistematización?, ¿qué experiencia se quiere sistematizar?, ¿qué aspecto

de la experiencia se desea sistematizar?, ¿con qué fuentes de información se dispone?, ¿qué procedimiento se va a seguir?. La respuesta a estas interrogantes permite definir los objetivos que se esperan alcanzar al concluir la investigación, además permite delimitar el objeto y los ejes de sistematización.

- c. ***Recuperación del proceso vivido.*** Es la etapa principal del proceso de sistematización y permite reconstruir los diversos aspectos relacionados con las actividades desarrolladas, en esta etapa se busca recolectar información acerca de las experiencias y vivencias de los actores que participaron en las diversas etapas del estudio, para ello, se recopila información de autoridades del centro de formación profesional, de los estudiantes, instructores y representantes de las empresas quienes con su aporte ayudaron a reconstruir los diferentes eventos acaecidos en los periodos objetos del estudio. La información así obtenida, es complementada con los registros y documentos existentes lo que permite que todos los datos sean ordenados y clasificados en etapas o fases que permitan la reconstrucción de las experiencias vividas.

- d. ***La reflexión de fondo.*** La reconstrucción de la experiencia, permiten analizar y sintetizar los diversos aspectos desde un punto de vista crítico con lo que se busca determinar qué acciones y actividades cumplieron los objetivos propuestos y cuáles fueron las razones que impidieron que otras no hayan alcanzado los objetivos propuestos.

- e. **Los puntos de llegada.** En esta etapa se realiza la formulación de las conclusiones, permite descubrir cuáles fueron las lecciones aprendidas y permite realizar recomendaciones que se espera puedan ser utilizadas cuando se desee replicar una experiencia similar.

Secuencia de ejecución de la sistematización de experiencias relacionada con la mejora de los procesos de seguimiento a la formación práctica durante la formación dual en el SENATI en los años 2016 – 2017

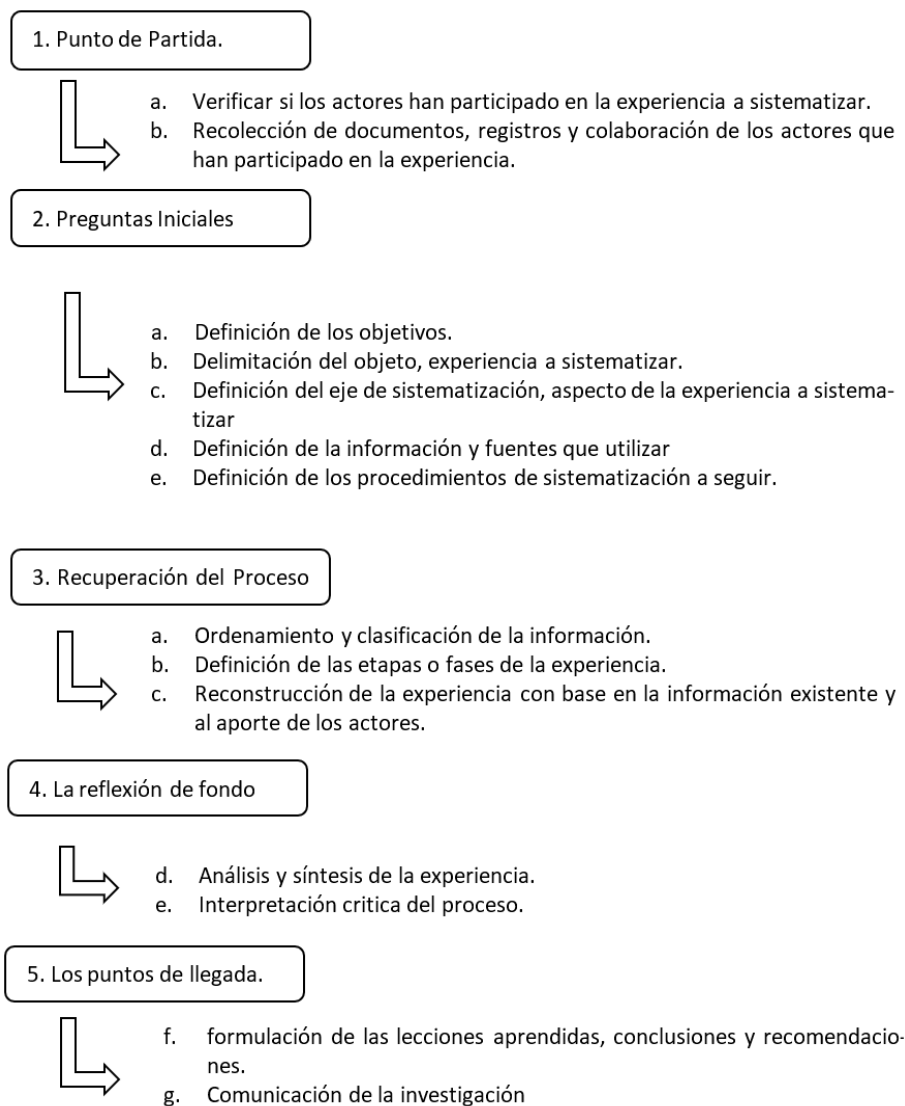


Figura 4. Secuencia de ejecución de la Sistematización

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta metodológica de Oscar Jara Holliday (2011)

3.4 Informantes o Unidades de Investigación.

La información utilizada en el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha obtenido de las experiencias vividas por diversos actores que participaron en las diversas etapas que siguió la mejora de los procesos del seguimiento a la formación práctica en las empresas de los estudiantes de Senati en general, y de la sede de Villa El Salvador en particular. Esta información se ha conseguido a través de entrevistas semiestructuradas que han buscado que los actores evoquen las vivencias relacionadas con la materia de estudio, estos fueron:

- a. La jefatura académica de la Zonal Lima – Callao y de la jefatura del CFP Villa El Salvador.
- b. Instructores del CFP Villa El Salvador responsables de realizar labores de seguimiento a la formación práctica en empresas.
- c. Estudiantes de diversas escuelas que hayan estado matriculados en la formación específica en el periodo correspondiente al estudio. Teniendo en cuenta que los estudiantes de cuarto, quinto y sexto semestre ya egresaron al momento de realizar las entrevistas se procedió a buscar la opinión de jóvenes que durante el periodo académico 2018-2 se encontraban cursando el sexto semestre pues estuvieron matriculados en el tercer semestre cuando se realizaron los cambios en los procesos de gestión del seguimiento.

- d. Representantes y monitores de empresas que participaron en la mejora de los procesos relacionados con el seguimiento a la formación práctica en empresa.

El aporte de estos actores/informantes sirvió para poder reconstruir los eventos correspondientes a los años en cuestión, sin embargo, se debe tener en cuenta que cada uno de ellos presentó una visión particular de los hechos y que en ocasiones se presentaron puntos de vista diferentes a las del autor lo que terminó enriqueciendo la información para la reconstrucción de la experiencia.

3.5 Técnicas e Instrumentos.

Para poder conseguir y tener un manejo adecuado de la información se ha utilizado las siguientes técnicas e instrumentos:

- a. Análisis documental, que es “considerado como el conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación” (García, 1993), así, en el presente trabajo de investigación se ha utilizado documentos propios del centro de formación profesional como son las directivas, normas, correos electrónicos, cuadros resumen u otros similares con el fin de verificar que las acciones que se han realizado en el periodo que comprende el estudio haya estado dentro de lo establecido.
- b. Entrevista semiestructurada. Este tipo de entrevistas “parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la

posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013).

Tabla 2. Técnicas e instrumentos para obtener la información requerida para la investigación

TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE DE INFORMACIÓN	CANTIDAD	CÓDIGO
Análisis documental	Ficha de análisis documental.	Directiva Específica de Senati.		SENDIRE
		Cuadro de Mando Integral (CMI)		CMI
		Correos electrónicos.		Coele
		Documentos de vinculación (Convenio)		Conv
		Informes Base de Datos		Inf Bd
Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada.	Autoridades de Senati	2	Adsen_01
		Instructores de seguimiento	3	Inst_01
		Estudiantes	3	Est_01
		Representantes de empresas	3	Emp_01

Fuente: Elaboración propia.

Para la utilización de este tipo de entrevistas ha sido necesario elaborar un conjunto de guías de entrevistas semiestructuradas enfocadas a cada tipo de actor que participó en la experiencia, además, la naturaleza de la herramienta ha permitido que las preguntas base que se plantearon al inicio ayuden en caso de ser necesario a generar un diálogo entre el entrevistado y el entrevistador que permitió aclarar las dudas y profundizar en los aspectos relevantes para el estudio que pudieron no estar claros.

3.6 Consideraciones Éticas

Dado que el presente trabajo es una reconstrucción de cómo se realizaron las mejoras en uno de los procesos de gestión que existen en la institución, se ha tenido que recurrir a la revisión de documentos propios, cuadros resumen, datos de estudiantes e instructores y además se ha tenido que recurrir a los recuerdos y vivencias de los diversos actores que han participado en dicha experiencia. En afán de respetar la información propia de la institución y los datos de las personas que como actores han participado se ha considerado tomar en cuenta lo siguiente:

- a. No se menciona nombres, datos personales o cargos que pueda contravenir con el respeto a la privacidad y anonimato de las personas.
- b. No se ha mencionado datos proporcionados por los estudiantes o por las empresas pues se consideran como privados.
- c. No se ha mencionado datos que puedan ser considerados como sensibles y que puedan afectar la imagen de la institución.
- d. La información utilizada y mencionada en el presente trabajo son aquellos que se consideran estrictamente necesarios para aclarar una idea o para resaltar la mejora de los resultados una vez que se ha desarrollado la experiencia.

- e. Se ha respetado la decisión de aquellas personas e instituciones que han decidido de modo propio no participar como actores en el presente trabajo.
- f. Se ha informado a las autoridades pertinentes del centro de formación acerca de la naturaleza del presente trabajo y se ha obtenido la aprobación de este.
- g. Se ha respetado y cumplido a cabalidad los diversos aspectos propuestos por la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Además, se espera que el presente trabajo pueda servir para que tanto los colaboradores del Senati, como los estudiantes y personas o instituciones ajenas a esta puedan conocer los diversos aspectos relacionados con la formación práctica de los estudiantes y los esfuerzos que se realizan para lograr una formación de calidad que pueda asegurar una rápida inserción al campo laboral de los estudiantes.

Por lo indicado, se considera que el presente trabajo cumple con los aspectos éticos señalados tanto por el Senati como por la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Capítulo IV

Presentación de la Experiencia

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati) es una institución líder en el Perú en cuanto a la formación de profesionales técnicos se refiere. En este sentido, busca mejorar constantemente los diferentes procesos relacionados con la formación de sus estudiantes con el fin de alcanzar un nivel de excelencia académica que lo lleve a convertirse en una institución cuyo liderazgo sea reconocido en América Latina. Al respecto, en el año 2013 decidió revisar y mejorar su Sistema de Gestión de Calidad logrando su certificación con la norma ISO 9001.

Lograr que un sistema de gestión mantenga la calidad implica un trabajo continuo de verificación y cumplimiento de los procesos señalado en las directivas, instrucciones operativas y reglamentos. Por ello, las diversas direcciones zonales realizan en forma periódica auditorías tanto internas como externas cuyos resultados van dando las pautas de los puntos y procesos que deben revisarse para mejorar los resultados obtenidos.

Uno de los procesos de gestión más importantes en el Senati es la formación dual y, en este marco, el seguimiento a la formación práctica que realizan los estudiantes en las empresas con el fin de verificar que se logren una buena formación técnica en condiciones que garanticen su salud e integridad. Es así, que

en los años 2016 y 2017 la Dirección Zonal Lima Callao llevó adelante la revisión y mejora de los procesos relacionados con el desarrollo de esta actividad en la sede de Villa El Salvador.

4.1 Inicio de la experiencia.

Las actividades de mejora de los procesos de seguimiento a la formación práctica de la formación dual se inició el primer semestre académico del año 2016 cuando un auditor designado por la Dirección Nacional comunicó al CFP el inicio del Plan Anual de Auditorías 2016 con la finalidad de verificar el cumplimiento de los diversos procesos que se realizaban en la sede de Villa El Salvador, entre los cuales se indicaba la revisión del “archivo de informes del plan de seguimiento de los instructores a las diferentes empresas donde los participantes realizaron sus prácticas correspondientes al año 2015” (Coelec02, 2016).

El informe de auditoría N.º 007-2016-DN/OAI del 25 de mayo indicó que existía una serie de inconformidades en los procesos realizados por el área de seguimiento, así, en dicho informe se menciona que:

- a. No se contaba con la relación de estudiantes que estaban realizando su formación práctica.
- b. No se contaba con la relación de estudiantes que no estaban realizando formación práctica.

- c. No se estaba cumpliendo con lo estipulado por la Directiva Específica 22 referida al ciclo de profesionalización (Senati, 2012) en relación con la colocación de estudiantes en las empresas para su formación práctica.
- d. No se apreciaba coordinación entre la jefatura del CFP, el coordinador de seguimiento y los instructores encargados.

Esta situación dio inicio a la revisión y mejora de los procesos realizados en el área de seguimiento a la formación práctica en la sede de Villa El Salvador, aunque esta no fue realizada como un hecho aislado, sino que formó parte un conjunto de actividades desarrolladas por la Dirección Nacional en su plan de mejora continua.

Según indica un directivo del Senati, “cada cierto tiempo se revisa los contenidos curriculares de las diferentes especialidades como parte del plan de mejora continua y con esto el plan específico de aprendizaje también era actualizado” (Adsen_01, 2018), estas revisiones buscaban asegurar que el desarrollo de los cursos sea acorde a los avances tecnológicos que se dan en el mundo a la vez que se buscaba adecuar las políticas institucionales con lo indicado en las políticas gubernamentales promovidas sobre todo por el Ministerio de Trabajo y del Ministerio de Educación.

Sin embargo, se daba la situación de que cada centro de formación profesional o escuela del Senati “gestionaba los procesos del seguimiento a la formación práctica y a pesar de que los criterios están definidos en los procedimientos, las interpretaciones no eran las mismas” (Adsen_02, 2018) es así,

que cada CFP establecía sus metas con base en la interpretación de las directivas y procedimientos que hacía cada jefatura y como los datos obtenidos no estaban centralizados a nivel zonal, cuando se requería alguna información los criterios no eran uniformes.

La falta de uniformidad en los procesos relacionados con el seguimiento a la formación práctica hacía que “algunos estudiantes realizaran tareas que no estaban en el plan específico de aprendizaje y existía la posibilidad de que estos no contase con las destrezas necesarias para dicha tarea” (Adsen_01, 2018), esto llevaba a que “los estudiantes realicen actividades distintas a su carrera por lo que podían estar expuestos a riesgos” (Adsen_02, 2018) lo que se agravaba con el desconocimiento por parte del estudiante y de la empresa de que existía un seguro contra accidentes, por lo que al producirse algún tipo de incidente se le atendía de manera particular sin activar el seguro contra accidentes.

Otra situación resaltada por Adsen_02 (2018) es el desconocimiento por parte del estudiante y de los instructores de la existencia e importancia del convenio entre la empresa y el Senati donde se establecía los derechos y obligaciones tanto de la empresa como del practicante por lo que se encontró estudiantes efectuando tareas que no correspondían a la especialidad que estudiaba, o realizando actividades para las cuales no había recibido capacitación, también se encontró casos en que los estudiantes eran considerados como mano de obra barata que debían prestar sus servicios durante todo el día sin recibir ningún tipo de asignación económica.

Cuando los instructores encargados de realizar las labores de seguimiento fueron consultados acerca de los motivos que dieron inicio a las mejoras en el área de seguimiento, algunos consideraron que “no había ningún problema, el seguimiento se realizaba igual que en años anteriores” (Inst_02, 2018) de hecho, algunos instructores no entendían por qué debía realizarse cambios en la forma de realizar la supervisión de la formación práctica de los estudiantes pues suponían que esta se realizaba de manera correcta, sin embargo las capacitaciones que se dieron posteriormente mostraron que no estaban adecuadamente informados de los objetivos de la formación práctica en las empresas.

Otros instructores indicaron que el seguimiento a la formación práctica servía para “identificar, verificar, evaluar y orientar el aprendizaje del alumno de Senati en un ambiente seguro, productivo, satisfactorio, cumpliendo las tareas del PEA” (Inst_01, 2018) teniendo en cuenta “la parte actitudinal, la toma de decisiones y la capacidad de comunicación” (Inst_03, 2018).

Entre los problemas que los instructores pudieron identificar durante su labor de supervisión encontraron que “no se cumplía con el número de visitas a los estudiantes” (Inst_03, 2018), además indicaron que no se cumplía con el plan de estudios pues “es muy complicado que en una empresa se pueda cumplir todo el plan específico de aprendizaje, ya que se dedican a un solo tipo de actividades y no están en capacidad de dar un trabajo diferente cada semana al estudiante” (Inst_02, 2018) lo que sí se puede realizar en los talleres y laboratorios del centro de formación profesional.

Al respecto se indicó que el cumplimiento del plan de aprendizaje era mínimo y casi no se cumplía, pues los estudiantes “iban a cualquier taller o empresa con tal de cumplir el tiempo requerido en la empresa y no perder el semestre” (Inst_02, 2018). Esta situación hacía que algunos estudiantes se desempeñen en labores diferentes a lo establecido en su plan de estudios por lo que el estudiante se exponía a riesgos que podían afectar su seguridad.

Los riesgos a los que el estudiante se exponía podían ser de tipo físicos (exposición al sol, deshidratación, quemaduras, frío, lluvia, caídas, atropellos, ataque de perros, asaltos), biológicos (contagio de gripe, infección estomacal por comer en la calle), químicos (exposición a productos nocivos a la piel y vías respiratorias presentes en talleres de bobinados, cementeras, industriales químicas o de fabricación de pinturas), psicológico (estrés, presión por el cumplimiento del cronograma y el cumplimiento del retorno al centro de labores puntualmente cuando era necesario) o sanitarios como la inexistencia de lugares adecuados para realizar la higiene personal de manera adecuada (Inst_01, 2018).

En cuanto al manejo de documentos indicaron que “no había un proceso claramente definido, solo se presentaba el plan mensual de seguimiento y las papeletas de salida” (Inst_01, 2018), este fue uno de los aspectos más importantes durante la evaluación del cumplimiento de objetivos pues no se tenían archivos que muestren los resultados de la supervisión realizada, además no se contaba con los convenios entre la empresa y el centro de formación así como tampoco se contaba con una base de datos de estudiantes y las empresas donde se desempeñaban por lo que se verificó que había estudiantes que realizaban sus prácticas en empresas

informales y que no ofrecían ningún tipo de garantía a la salud e integridad del estudiante.

En cuanto a los estudiantes, estos indicaron que las funciones del área de seguimiento a la formación práctica era la de “verificar las condiciones en las que trabaja el estudiante y si se cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo” (Est_01, 2018), la de ayudarles a “tener una buena formación en bien de la institución y de uno mismo” (Est_02, 2018) y la de controlar que la empresa entregue a los estudiantes “los equipos necesarios para velar por su seguridad” (Est_03, 2018).

En cuanto a los trámites para empezar a realizar las prácticas, señalaron que si bien el Senati les daba una relación de empresas, cuando se presentaban a estas las plazas “ya estaban ocupadas por lo que uno mismo tenía que buscar una empresa para practicar” (Est_03, 2018) esta situación, mostraba la importancia de “tener contactos, familiares, o instructores que los orienten cuando tenían que presentarse a una empresa” (Est_02, 2018) pero que el apoyo y orientación que recibían “por parte de los instructores eran pobres y debían orientarlos de mejor manera” (Est_02, 2018).

Por su parte, los representantes de las empresas indicaron que para muchos de los estudiantes las actividades desarrolladas en la empresa eran su primera experiencia laboral por lo que “presentan debilidades en la comunicación y en la solución de problemas, ya que muchas veces, no saben qué hacer ante situaciones críticas o nuevas” (Emp_02, 2018), de hecho, la ocurrencia de hechos fortuitos que

pueden ser corregidos en forma rápida por trabajadores con experiencia, se convertían en situaciones de alto estrés para los jóvenes practicantes que muchas veces preferían no comunicar a sus superiores por temor a una llamada de atención o a ser despedidos de la empresa.

Así mismo, indicaron que había estudiantes que “no toman su carrera con la seriedad del caso” (Emp_01, 2018) lo que se hacía evidente con la falta de puntualidad a la hora de ingresar a los talleres, con las faltas injustificadas o con dejar de asistir a realizar las prácticas sin comunicación previa.

Otra situación que se presentaba es que los estudiantes tenían problemas para elaborar sus documentos o para tramitarlos en las instancias correspondientes como son, por ejemplo, los certificados de antecedentes policiales o la declaración jurada de domicilio, (Emp_02, 2018).

En cuanto a la función del área de seguimiento a la formación práctica del Senati, indicaron que estas estaban orientadas a verificar que “el alumno esté desarrollando las actividades según su carrera” (Emp_01, 2018) y que se esté cumpliendo “con el horario y asistencia establecido por la empresa” (Emp_02, 2018).

Los puntos de vista diferentes entre los actores muestran que no existía un conocimiento real de cuáles eran los objetivos que se debían cumplir durante el seguimiento y por lo tanto no se percibía la importancia de las observaciones hechas durante la auditoría. Sin embargo, la revisión de la información requerida por parte del auditor dio inicio a la verificación del cumplimiento de los procedimientos y objetivos establecidos en la directiva referida al ciclo de profesionalización SEN-

DIRE 22 del Senati, esta revisión fue realizada en un inicio por la jefatura del CFP y la coordinación del área de seguimiento y permitió encontrar un conjunto de actividades que no se estaban desarrollando de manera adecuada, tal como lo muestra la tabla N.º 3.

Tabla 3. Actividades del área de seguimiento de Senati VES que presentó inconformidades. Marzo 2016

Categoría	Actividad Programada	Observación
En relación con el estudiante:	Verificar que el estudiante cuente con una empresa donde realizar su formación práctica.	No existe una base de datos completa que indique la empresa donde el estudiante realiza sus prácticas. Se encontró que existían estudiantes que no tenían empresa donde realizar la formación práctica.
	Verificar que el estudiante cuente con la documentación completa: Documento de vinculación, Hoja de vida, Plan específico de Aprendizaje desarrollado y por desarrollar.	No se contaba con los documentos solicitados.
En relación con la coordinación del área de seguimiento:	Verificar la actualización permanente de las bases de datos de estudiantes, empresas e instructores.	La base de datos existente estaba desactualizada.
	Programar las capacitaciones de los instructores de seguimiento en aspectos de seguridad e higiene industrial.	No existía evidencia de las capacitaciones para los instructores de seguimiento.
	Tramitar los pasajes y seguros del instructor de seguimiento.	Existía demora en la gestión de los pasajes. No existía evidencia de la gestión de los seguros del instructor de seguimiento.
En relación con el instructor de seguimiento:	Verificar que el instructor genere, presente y cumpla con el plan mensual de seguimiento.	No se contaba con el plan de seguimiento de todos los instructores.
	Verificar que el instructor de seguimiento haya completado las tareas asignadas para el cumplimiento de indicadores.	La información existente indicaba que las tareas programadas no se completaban.
	Verificar que el instructor de seguimiento haya realizado recopilado la calificación del estudiante de forma correcta.	No existía evidencia del uso de la rúbrica propuesta ni de los resultados obtenidos.
En relación con el Registro y calificación de las empresas:	Verificar que las empresas donde se realiza la formación práctica estén legalmente constituidas y aseguran la salud del estudiante	No existe documentación que sustente que se estaba realizando la verificación.
	Verificar que las empresas estén en condiciones de cumplir al menos el 75% del plan específico de aprendizaje.	No existe documentación que sustente que se estaba realizando la verificación.

Verificar que las empresas realicen actividades relacionadas con la especialidad que sigue el aprendiz

No existe documentación que sustente que se estaba realizando la verificación.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de las actividades contempladas en la directiva específica 22 (Senati, 2012), por parte de la jefatura del CFP.

La revisión de las actividades realizadas en el área de seguimiento a la formación práctica por parte de la jefatura del CFP permitió detectar una serie de actividades que no se estaban desarrollando de la manera que indica la normativa correspondiente o que no existía evidencias visibles de su desarrollo. Debido a esta situación, las metas alcanzadas al finalizar un periodo académico estaban por debajo de lo esperado, además la inadecuada supervisión del ambiente laboral impedía garantizar la salud e integridad del estudiante mientras realizaba su formación práctica en los talleres de la empresa.

Las actividades programadas que no se desarrollaban de manera adecuada generaban una serie de consecuencias que podían afectar el normal desarrollo de la formación del estudiante. Estas consecuencias podían ir desde el incumplimiento del plan de estudios hasta poner en riesgo la salud y seguridad del estudiante mientras realizaba su formación práctica. La tabla N.º 4, muestra las consecuencias que se podían generar al no cumplirse lo señalado por las directivas correspondientes.

Tabla 4. Consecuencias del No cumplimiento / No conformidad de las actividades indicadas en la directiva específica 22 (Senati, 2012)

Actividad Programada	Consecuencia
Verificar que el estudiante cuente con una empresa donde realizar su formación práctica.	La formación dual involucra la formación práctica en empresa. La omisión se refleja en el bajo desarrollo de las capacidades prácticas del estudiante.
Verificar que el estudiante cuente con la documentación completa: Documento de vinculación, Hoja de vida, Plan específico de Aprendizaje desarrollado y por desarrollar.	Si no existe un documento de vinculación Senati – Empresa, el estudiante no puede ser calificada, además en caso de accidentes la aseguradora podría indicar que el estudiante estaba laborando en forma irregular.
Verificar la actualización permanente de las bases de datos de estudiantes, empresas e instructores.	La base de datos ayuda a conocer la situación actual del estudiante y permite tomar las acciones correctivas en forma rápida. La omisión de esta permite que se pierda el debido control sobre las actividades realizadas por el estudiante.
Programar las capacitaciones de los instructores de seguimiento en aspectos de seguridad e higiene industrial.	Sin la capacitación adecuada los instructores de seguimiento no podrían calificar de manera adecuada a las empresas en los aspectos de salud e higiene industrial.
Tramitar los pasajes y seguros del instructor de seguimiento.	El instructor de seguimiento debe contar con los seguros que garanticen su salud y seguridad durante el desplazamiento a las empresas. Además, este debe contar con los recursos y materiales necesarios para el cumplimiento de las actividades que se le asignó.
Verificar que el instructor genere, presente y cumpla con el plan mensual de seguimiento.	La no presentación del plan mensual de seguimiento impide que este puede realizar las visitas lo que se refleja en el bajo cumplimiento de los indicadores relacionados con las visitas a empresa.
Verificar que el instructor de seguimiento haya completado las tareas asignadas para el cumplimiento de indicadores.	Las visitas realizadas a las empresas deben ser completadas. En ocasiones se realiza la visita, pero al no existir la disponibilidad de tiempo del personal de la empresa no se cumplen con los objetivos propuestos.
Verificar que el instructor de seguimiento haya realizado recopilado la calificación del estudiante de forma correcta.	La calificación del estudiante que se obtiene de parte de la empresa permite tomar acciones correctivas en caso de ser necesario, ya que estas además de referirse a los conocimientos y destrezas técnicas, también se refieren al desarrollo de las habilidades personales o blandas.
Verificar que las empresas donde se realiza la formación práctica estén legalmente constituidas	La formación práctica en empresas informales pone en riesgo la salud e integridad del estudiante además que existen situaciones de

	abuso al estudiante al no cumplirse horarios ni respetarse los acuerdos establecidos.
Verificar que las empresas cumplan con las condiciones de seguridad e higiene industrial.	La ocurrencia de accidentes se da en mayor proporción en las empresas que no cumplen con las condiciones mínimas de seguridad. No usar los EPP o su uso incorrecto aumenta la posibilidad de ocurrencia de accidentes en la empresa.
Verificar que las empresas estén en condiciones de cumplir al menos el 75% del plan específico de aprendizaje.	El plan específico de aprendizaje establece las tareas que el estudiante debe realizar durante un periodo académico. El no cumplimiento de esta involucra que la formación dual no está cumpliendo con su objetivo,
Verificar que las empresas realicen actividades relacionadas con la especialidad que sigue el aprendiz	El desarrollo de actividades ajenas a la especialidad del estudiante pone en peligro su salud e integridad pues se ve obligado a realizar tareas para las cuales no está preparado, además que no está cumpliendo con las actividades que corresponden al periodo académico.

Fuente: Elaboración Propia basada en lo señalado por la directiva específica 22 (Senati, 2012)

Este conjunto de situaciones que se observaron al realizar la revisión del cumplimiento de las directivas hizo que la jefatura del CFP inicie un plan de acciones con el fin de corregir las inconformidades y mejorar los resultados en los periodos académicos posteriores.

4.2 Descripción de la experiencia.

La mejora de los procesos relacionados con el seguimiento a la formación práctica se inició después de una auditoría que evidenció que existía un conjunto de actividades cuyos objetivos no habían alcanzado los resultados esperados. Frente a esta situación se inició una serie de actividades con el fin de corregir las observaciones que se presentaron y de mejorar los diversos procesos para que en el

futuro las actividades relacionadas con el seguimiento a la formación práctica cumplan con los objetivos trazados.

Inicialmente se pensó que con obtener los convenios entre Senati y las empresas y elaborar una relación donde se indique que empresas acogían estudiantes como practicantes podía ser suficiente. Es así, que en los meses de marzo y abril de 2016 se pidió a los instructores que recaben los convenios entre Senati y la empresa de los estudiantes de tercer a sexto semestre. Este documento constaba de tres copias y debía ser revisado por el coordinador del área de seguimiento y firmado por el jefe del CFP. Sin embargo, este documento no tenía validez pues en él solo se indicaba la razón social del Senati y de la empresa mas no se consignaba el nombre del estudiante.

A raíz de esta observación, “se modificó el convenio de colaboración mutua de manera que en esta quede claramente establecido los datos de la empresa y del estudiante” (Adsen_01, 2018) además se buscó cumplir lo indicado “por las leyes laborales, dando énfasis a las condiciones de seguridad y al cumplimiento del plan específico de aprendizaje” (Adsen_02, 2018). Estas modificaciones permitieron que el estudiante “conozca cuáles son las tareas que puede y debe realizar en la empresa y si realiza actividades no establecidas en el plan específico de aprendizaje sería considerado como negligencia tanto del estudiante como de la empresa” (Adsen_01, 2018).

Este cambio de formato hizo que los convenios que se habían conseguido sean reemplazados por un modelo nuevo que debía ser llevado a la sede central para

que sea firmado por el representante legal de Senati, hecho que podía demorar varias semanas lo que dio lugar a que los estudiantes empiecen a mostrar su malestar por las demoras en la atención de sus documentos, además, algunos instructores llegaron a sentir se les culpaba por esta situación (Adsen_01, 2018) y los representantes de las empresas lo tomaron a bien pues este documento podía ser mostrado a los inspectores de la SUNAFIL al indicar que los estudiantes estaban como practicantes y no como trabajadores. (Adsen_02, 2018)

Por su parte, los instructores entendieron la importancia que se debía dar a la presentación oportuna de los convenios y a la de alcanzar los objetivos que se les había pedido (Inst_03, 2018) lo que se vio facilitado pues “había mayor comunicación entre la coordinación del área de seguimiento y los instructores” (Inst_01, 2018) aunque señalan que para los estudiantes fue “cada vez más complicado encontrar empresas donde realizar sus prácticas” (Inst_02, 2018), ya que solo se aceptaba empresas legalmente constituidas.

En cuanto a los estudiantes, estos indicaron que una vez iniciada los cambios en el área de seguimiento, los instructores verificaban que estén usando de manera adecuada sus equipos de protección personal, y cuando conversaban con los monitores de las empresas solicitaban informes acerca de su desempeño, puntualidad y seguridad (Est_01, 2018), además verificaban que se esté cumpliendo el plan específico de aprendizaje “aunque a veces no se podía cumplir y hacían otras cosas” (Est_03, 2018).

En cuanto a las empresas estas señalaron que las labores encomendadas a los estudiantes estaban relacionadas con sus carreras y adicionalmente podían ejecutar mantenimiento y reparaciones menores (Emp_02, 2018) que no impliquen riesgos a la integridad del estudiante porque “uno de los pilares de la empresa es cuidar el recurso humano y más aún si se trata de un practicante” (Emp_01, 2018) por lo que se les entrega el equipo de protección personal adecuado, se les capacita tanto en el trabajo a realizar como en los sistemas de salud y seguridad del trabajador para que puedan identificar los riesgos existentes (Emp_02, 2018).

Las actividades desarrolladas con el fin de mejorar los procesos que se realizan durante el seguimiento a la formación práctica se pueden agrupar en tres fases, la primera relacionada con la preparación de las actividades a realizar, la segunda referida a las actividades desarrolladas en la sede de Villa El Salvador durante el año 2016 y la última relacionada con las actividades llevadas a cabo a nivel de la zonal Lima – Callao durante el año 2017.

4.2.1 Fase 1. Preparación de las actividades.

La primera fase de la experiencia se realizó en la sede de Villa El Salvador del Senati y se inició en la primera semana del mes de marzo como consecuencia de las primeras observaciones dadas por el auditor encargado de verificar el cumplimiento de las actividades desarrolladas en el área de seguimiento a la formación práctica.

Durante esta fase se desarrollaron las siguientes acciones:

a. Reuniones informativas y de capacitación.

La primera fase se inició con la preparación y ejecución de reuniones informativas y de capacitación del personal que realizaba actividades relacionadas con el seguimiento a la formación práctica en las empresas y fue liderada por la jefatura del CFP con el objetivo de que los instructores encargados de realizar labores de seguimiento conozcan los procedimientos y metas a lograr durante el periodo académico y que, a través de ellos, los estudiantes tomen conciencia de la importancia del cumplimiento de la entrega de los requisitos solicitados por el área de seguimiento a la formación práctica en empresas. Entre las actividades desarrolladas en esta etapa se tienen:

- Capacitación del coordinador de seguimiento por parte de la jefatura del CFP en relación con la normativa relacionada con el seguimiento.
- Programación y ejecución de reuniones periódicas para los instructores de seguimiento con el fin de capacitarlos en temas relacionados con las actividades que debían realizar.

Como resultado de esta primera etapa se desarrollaron una serie de jornadas de capacitación habiéndose logrado que los instructores conozcan los procedimientos, objetivos y metas a lograr durante el periodo académico. Además, se logró que los estudiantes conozcan la

importancia de la documentación e información solicitada por el área de seguimiento.

b. Revisión de la información existente.

Esta etapa fue realizada por la coordinación de seguimiento y consistió en la revisión de la información existente tanto electrónica como física con el fin de conocer la situación real de los estudiantes y de los resultados obtenidos hasta ese momento, las actividades desarrolladas para lograr este fin fueron:

- Se inició con la revisión de las bases de datos electrónicos existente de los semestres anteriores para determinar con que información se contaba y si esta se encontraba actualizada.
- Revisión de la información física, esto consistió en buscar los documentos físicos como convenios, hojas de datos y fichas de calificación existentes de los semestres anteriores.

Los resultados de esta etapa mostraron que la información existente se encontraba incompleta por lo que se debía iniciar la recolección de la información faltante en el corto plazo.

c. Definición de los criterios a tomar en cuenta durante el semestre.

Durante esta etapa se definieron cuáles iban a ser los criterios que se tomarían en cuenta durante el semestre. El objetivo de esta actividad fue

definir en forma clara cuáles eran los objetivos que se deseaban alcanzar al finalizar el periodo académico, entre estos criterios los más importantes fueron:

- ***Número de Visitas por estudiante durante el semestre.*** Los estudiantes de formación dual deben recibir al menos 4 visitas calificadas durante su etapa formativa en las empresas. Como un semestre académico consta de 20 semanas, esta se puede dividir en cinco grupos de cuatro semanas cada uno, durante uno de estos periodos se realiza el Seminario de Complementación Práctica por lo que queda 4 periodos en los cuales el estudiante debe recibir una calificación tanto por el desempeño práctico como por la parte actitudinal.
- ***El tiempo promedio de visita por estudiante.*** Un instructor del área de formación tecnológica tenía un promedio de 60 estudiantes por semestre a quienes debía realizar una visita calificada al menos una vez por cada periodo de 4 semanas. Dado que cada semana el instructor tenía un promedio de 18 horas efectivas para realizar labores de seguimiento, en total se disponía de 72 horas de seguimiento por cada 4 semanas que entre 60 estudiantes daba 1.2 horas por cada estudiante. Este valor se utilizó como indicador durante la primera parte del año 2016, sin embargo, hubo dos situaciones especiales que hicieron que este indicador sea modificado para semestres posteriores a 1.4 horas. La primera fue que había empresas en las cuales se podía encontrar 2 o más

estudiantes con monitores diferentes y la segunda fue la dispersión geográfica de los estudiantes pues un solo instructor podía tener estudiantes tanto en Villa El Salvador como en el Callao o en Chosica.

- **Cumplimiento de Plan Específico de Aprendizaje (PEA).** Para cada especialidad y semestre se ha establecido una determinada cantidad de tareas que deben ser realizadas durante el semestre. Estas tareas pueden haber sido realizadas en la empresa o durante el seminario de complementación práctica. Se considera que el aprendizaje práctico ha sido aceptable cuando se logra realizar al menos el 75 % de las tareas planteadas en el PEA.
- **El tamaño de la empresa.** Este indicador mostraba el tipo de empresas donde los estudiantes habían realizado su formación práctica, dividiéndose estas microempresas, pequeñas empresas, empresas medianas y empresas grandes de acuerdo con el número de trabajadores.

Tabla 5. Clasificación de las empresas donde los estudiantes realizan su formación práctica en relación con el número de trabajadores.

Ítem	Número de trabajadores	Tipo de empresa
1	De 0 a 10	Microempresa.
2	De 11 a 100	Pequeña empresa.
3	De 101 a 200	Mediana empresa.
4	De 201 a más	Gran empresa.

Fuente: Elaboración propia con base al DL 1086 (2008) y al Cuadro de Mando Integral – CMI de Senati

4.2.2 Fase 2. Desarrollo de las actividades durante el año 2016 en la sede de Villa El Salvador.

El desarrollo de las actividades programadas se inició el mes de marzo de 2016 y buscó corregir las observaciones que se encontraron cuando se analizó la situación en la que se encontraba el área de seguimiento a la formación práctica.

Las actividades desarrolladas en esta fase fueron:

a. Verificación del lugar donde el estudiante realiza su formación práctica.

El objetivo de esta actividad fue la de verificar que los estudiantes estén realizando su formación práctica en empresas legalmente constituidas y ubicar vacantes para aquellos estudiantes que no tuviesen un lugar donde realizar sus prácticas.

Para esto, al iniciar el primer periodo académico del año 2016, se solicitó a los instructores encargados de la formación específica la relación de empresas donde los estudiantes estaban realizando su formación práctica, sin embargo, para el 22 de marzo, el área de seguimiento tenía reportado que solo 749 estudiantes de un total de 1829 (41%) estaban realizando su formación práctica (Coelec01, 2016), lo que no se conocía era si el restante 59% no estaba realizando formación práctica o los instructores responsables no actualizaron la información del estudiante, esto motivo que se realice las siguientes acciones:

- Reuniones del jefe del CFP y del coordinador del área de seguimiento con los 33 instructores encargados de realizar las visitas a las empresas donde 1829 estudiantes deberían estar realizando su formación práctica con el fin de explicar la importancia de la formación dual y de los documentos de vinculación entre Senati y la empresa.
- Recolección de la información actualizada por parte de los instructores.
- Ubicación de los estudiantes sin lugar de prácticas en empresas por parte de los instructores aprovechando la relación que se ha establecido en años previos entre los instructores del CFP y los monitores de las empresas.
- Colocación de los estudiantes en las diferentes áreas del CFP, especialmente para aquellos estudiantes con dificultad para encontrar empresa como son los menores de edad y que tengan limitaciones por prescripción médica.

b. Verificación de los documentos de vinculación CFP - Empresa

Una vez realizada la revisión del lugar de prácticas del estudiante se procedió a revisar que estos contasen con los documentos de vinculación entre el Senati y las empresas debidamente completados.

El objetivo de esta actividad fue la de asegurar que, en caso de algún tipo de incidente, el estudiante no quede desamparado por parte de la empresa

o por parte de las empresas aseguradoras que podrían indicar que el estudiante estaba laborando de manera informal lo cual podría invalidar los seguros.

La formación práctica en la empresa es importante en la formación dual, sin embargo, esta no se puede considerar formal sino se ha presentado los documentos de vinculación entre el centro de formación y la empresa. Cuando se inició la experiencia, no se contaba con los documentos de vinculación, que en caso del Senati es el Convenio de Colaboración Mutua Senati – Empresa. Por lo tanto, el siguiente aspecto que se contempló fue la de recolectar y organizar en archivos los convenios requeridos, para esto se siguió los siguientes pasos:

- Se solicitó a los estudiantes a través de sus instructores la entrega del Convenio de colaboración mutua Senati – Empresa a la brevedad posible.
- Los estudiantes debían adquirir los formatos en blanco para ser llenados y firmados por el representante de la empresa.
- Una vez firmados los convenios se entregaban al área de seguimiento quien los hacía firmar por el jefe del CFP.
- Una copia se retornaba a la empresa y la otra era ordenada en archivos.

Este primer convenio era firmado por el jefe del CFP y el representante legal de la empresa, más no se mencionaba al estudiante y menos aún la

especialidad y semestre que este seguía, por lo que solo era necesario un solo ejemplar sin importar la cantidad de estudiantes que estuviesen practicando en una empresa (Figura 5).

**CONVENIO DE COLABORACIÓN MUTUA SENATI – EMPRESA
PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE TÉCNICOS**

Conste por el presente documento el Convenio de Colaboración Mutua SENATI-EMPRESA, que celebran de una parte EL SENATI, debidamente representado por....., con DNI....., con domicilio legal en, en adelante EL SENATI, y, de la otra parte, la empresa, con RUC N°, debidamente representada por, con DNI N°....., con facultades según poderes inscritos en la Partida Registral N° del Registro de Poderes Jurídicos, con domicilio legal en, en adelante LA EMPRESA, en los términos siguientes :

1. DECLARACIÓN DE LAS PARTES.

Figura 5. Convenio de colaboración mutua v. 2012
Fuente: Convenio de colaboración mutua (Senati, 2012, p. 77)

En octubre de ese año, la Gerencia Legal indico que los representantes legales del Senati eran los directores zonales y por lo tanto solo ellos tenían la potestad de firmar los convenios de colaboración mutua Senati – Empresa. Esta situación hizo que se tenga que pedir a los estudiantes que vuelvan a adquirir los formatos para hacer llegar a las empresas, además se tuvo que dar de baja a todos los convenios firmados por el jefe del CFP para ser reemplazados por los convenios firmados por el director de la Zonal Lima – Callao. (Figura 6).

CONVENIO DE COLABORACIÓN MUTUA SENATI – EMPRESA PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL DE TÉCNICOS

Conste por el presente documento el Convenio de Colaboración Mutua SENATI - EMPRESA, que celebran de una parte EL SENATI, debidamente representado por **RAUL ERNESTO CAMOGLIANO PAZOS** con **DNI 43318456**, con domicilio legal en **AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 3520 – INDEPENDENCIA – LIMA** en adelante **EL SENATI**, y, de la otra parte, La Empresa , con RUC N° , debidamente representada por , con DNI N°....., con facultades según poderes inscritos en la Partida Registral N° del Registro de Poderes Jurídicos, con domicilio legal en en adelante LA EMPRESA, en los términos siguientes :

1. DECLARACIÓN DE LAS PARTES.

Figura 6. Convenio de colaboración mutua v. 2016
Fuente: Actualización del convenio de colaboración Mutua (Conv02, 2016)

La etapa de recepción de convenios permitió detectar una cantidad importante de estudiantes que estaban realizando sus prácticas en empresas y talleres informales, así, a inicios del año 2016 cerca del 20% de los estudiantes no tenían registrada una empresa donde realizar su formación práctica o la empresa no estaba legalmente registrada en la SUNAT (Inf01, 2016), por lo que se procedió a retirar de inmediato a los estudiantes de dichos lugares y a buscarles un nuevo centro de formación práctica.

c. Elaboración y mantenimiento de una base de datos.

La revisión de la información existente de los periodos académicos anteriores mostró que la base de datos existente solo contenía información parcial de los estudiantes, empresas e instructores. El

objetivo de esta actividad fue la de mejorar y actualizar la base de datos electrónica que contenga los datos actualizados de los estudiantes, las empresas donde estos realizaban sus prácticas y los instructores que realizaban el control de sus actividades.

La información de los estudiantes se obtuvo a través de fichas de datos que el estudiante entregaba al momento de gestionar su convenio (Figura 7), y la información de las empresas se obtuvo en primera instancia a través del convenio de colaboración mutua y luego se verificó a través de los portales digitales de la SUNAT y de la SUNARP.

FICHA DE SEGUIMIENTO

--	--

DATOS DEL APRENDIZ

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

DNI: _____ TELEFONO 1 _____ TELEFONO 2 _____

DIRECCION: _____

EMAIL1: : _____

EMAIL2: : _____

DATOS DEL APODERADO

NOMBRE: _____

PARENTEZCO: _____

TELEFONO1 _____ TELEFONO 2 _____

Figura 7. Ficha de seguimiento 2016
Fuente: Ficha de seguimiento VES – 2016 (Fiseg01, 2016)

La base de datos que se llegó a implementar estaba compuesta por:

- ***Dados de estudiantes:***

ID. Código de identificación del estudiante.

NOMBRE. Apellidos y nombres del estudiante.

BLOQUE. Bloque donde está matriculado (Ej. 61EEIDE501)

CICLO: Ciclo actual (Ej. V Ciclo)

DÍA: Día que asiste a los cursos de tecnología.

ESPECIALIDAD. Rama que estudia (Ej. Electricidad Industrial).

INSTRUCTOR. Instructor de tecnología que es el mismo que realiza el seguimiento a la formación práctica. Solo en casos excepcionales (como enfermedad o disponibilidad horaria) se asignaba el seguimiento a la formación práctica a un instructor diferente.

DNI. Documento Nacional de Identidad.

DIRECCIÓN. Dirección donde radica el estudiante.

DISTRITO. Dirección donde radica el estudiante.

EMAIL1. Correo electrónico. Se utiliza el correo institucional.

TELÉFONO DEL APRENDIZ. Teléfono del aprendiz, de preferencia de tipo móvil.

PERSONA DE CONTACTO. Apoderado del estudiante, en primera instancia se considera a los padres y familiares directos, de no ser posible otra persona que pueda asumir responsabilidad sobre el estudiante.

PARENTESCO. Relación de la persona indicada en el apartado anterior con el estudiante (Ej. padre, madre, tío, padrino, etc.)

EMPRESAS ANTERIORES. Relación de empresas donde el estudiante haya realizado su formación práctica con anterioridad.

EMPRESA ACTUAL. Empresa donde el estudiante realiza su formación práctica en el momento de la supervisión.

INICIO Y FIN DE SEMINARIO. Periodo en el cual el estudiante realiza el Seminario de Complementación Práctica en los talleres del centro de formación, por lo que no puede asistir a la empresa. El seminario tiene una duración de 128 horas.

- ***Datos del instructor de seguimiento a la formación práctica.***

NOMBRE: Nombre del Instructor.

BLOQUES: Bloques asignados al instructor para labores de seguimiento a la formación práctica.

NÚMERO DE ESTUDIANTES. Número de estudiantes asignados.

HORAS DE SEGUIMIENTO. Cantidad de horas utilizadas en labores de seguimiento.

VISITAS COMPLETADAS. Número de estudiantes cuya visita de supervisión se ha completado obteniéndose calificaciones y detalles de la actuación del estudiante durante su formación práctica.

VISITAS INCOMPLETAS. Número de visitas que no se llegaron a completar por diversas situaciones como son: dirección equivocada, ausencia del supervisor de la empresa o monitor, falta de disponibilidad del monitor, etc.

- ***Datos de la empresa.***

RAZÓN SOCIAL. Nombre de la empresa según está registrado en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

RUC DE LA EMPRESA. Número de Registro Único de Contribuyentes. Esta permite diferenciar si se trata de empresas (RUC 20) o si se trata de personas naturales con negocio (RUC 10).

PARTIDA ELECTRÓNICA. Número de partida electrónica dado por la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP)

DIRECCIÓN. Domicilio fiscal de la empresa.

ACTIVIDAD ECONÓMICA. Principal actividad a la que se dedica la empresa.

REPRESENTANTE LEGAL. Persona que firma el convenio de colaboración mutua en representación de la empresa. Debe estar inscrito en Registros Públicos y SUNAT.

MONITOR. Nombre, Cargo y Número de contacto de la persona asignada por la empresa para supervisar las prácticas del estudiante.

d. Capacitación de los instructores de seguimiento en aspectos de seguridad e higiene industrial.

Uno de los aspectos más difíciles de realizar fue la identificación de los aspectos relacionados con la seguridad e higiene industrial. La ficha de evaluación y calificación de las empresas contempla evaluar la organización de la empresa en aspectos de higiene y seguridad industrial (Figura 8). El objetivo de la capacitación fue que los instructores conozcan los aspectos de seguridad e higiene industrial de manera que se

encuentren capacitados para completar la ficha de calificación de las empresas.

ANEXO 16 : FICHA DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

A) IDENTIFICACIÓN:	
EMPRESA: _____	
REPRESENTANTE LEGAL: _____	CARGO: _____
RUC: _____	DNI _____ PODER _____ FECHA _____ NOTARIO _____
DOMICILIO LEGAL: _____	
PLANTA: (Dirección) _____	
GIRO/RUBRO: _____	
B) PROCESOS DE PRODUCCIÓN/SERVICIO:	
B1) Dedicados a la producción de: _____	
B2) Dedicados al servicio de: _____	
C) IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y TAREAS EN EL PROCESO:	
C1: Puestos de trabajo: _____	

C2: Tareas: _____	

D) ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA EN ASPECTOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:	
HIGIENE INDUSTRIAL:	SEGURIDAD INDUSTRIAL
Organizados para prevenir la salud y bienestar del trabajador	Organizados para prevenir la seguridad del trabajador
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventilación. ✓ Ruidos. ✓ Radiaciones. ✓ Ambientes térmicos. ✓ Riesgos biológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización de la Seguridad en la empresa. ✓ Equipos de protección personal. ✓ Señalización de los talleres en planta. ✓ Prevención de incendios. ✓ Orden Limpieza y guardas de las máquinas

Figura 8. Ficha de evaluación y calificación de las empresas.

Fuente: Ficha de evaluación y calificación de las empresas (Senati, 2012, p. 81).

Sin embargo, identificar estos aspectos encontró resistencia por parte de la mayoría de las empresas que consideran que estos son aspectos propios de su organización, motivo por el cual la información recolectada se refería a una apreciación personal del instructor de seguimiento y a la percepción del estudiante. Esta información se utilizó para determinar si

una empresa ofrecía las condiciones necesarias para que el estudiante cumpliera su formación práctica con seguridad.

e. Verificación de las condiciones laborales de los instructores.

Otro aspecto que debía tenerse en cuenta era la de verificar que el instructor de seguimiento estuviese debidamente capacitado para realizar labores de supervisión y calificación de los estudiantes, que cuenten con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus labores y que los seguros para realizar trabajos en situaciones de riesgo se encuentren vigentes al momento de iniciar la jornada laboral.

Las labores de seguimiento a la formación práctica realizadas por los instructores eran consideradas como una actividad de alto riesgo al tener que desplazarse a lugares donde no se podía garantizar su seguridad por la poca o nula presencia de efectivos policiales. Además, para efectos de la movilidad era necesario utilizar el transporte público, motos acondicionadas para transporte de pasajeros, buses interprovinciales, o desplazamiento a pie donde no existían medios de transporte. Las actividades relacionadas con la salud y seguridad del instructor se han estado realizando de manera oportuna por lo que solo se procedió a reforzar su cumplimiento, estas actividades fueron:

- Entrega de equipos de protección personal (EPP) que constaba de bloqueador solar, sombrero, lentes.
- Gestión de gastos efectuados durante el desplazamiento.

- Gestión del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR).

4.2.3 Fase 3. Desarrollo de las actividades durante el año 2017 a nivel de la Dirección Zonal.

A partir del año 2017 las actividades de mejora de los procesos del seguimiento a la formación práctica que se habían iniciado a nivel local en la sede de Villa El Salvador continuaron como parte del proceso de mejora llevado adelante por la Dirección Zonal Lima Callao que involucró a todas sus sedes, esta fase se inició cuando la jefatura académica analizó la situación del seguimiento a la formación práctica en todas sus sedes. El análisis realizado permitió comprobar que cada sede trabajaba utilizando su propia interpretación de lo indicado por las directivas lo que llevó a obtener datos diferentes entre una sede y otra, esta situación impedía tener una visión clara de los resultados obtenidos a nivel de la Zonal Lima – Callao, entre estas observaciones se tenían:

- Los procedimientos relacionados con el seguimiento a la formación práctica no estaban estandarizados.
- Los coordinadores de seguimiento habían recibido capacitación individual de cada jefe de CFP.
- La interpretación de los indicadores no era clara y existía diferencias sustanciales entre diversas sedes.
- Los objetivos eran fijados por cada CFP.

Es así, que con el fin de estandarizar los procedimientos y mejorar los resultados en todas las sedes, la jefatura académica de la zonal Lima – Callao durante el año 2017 se desarrollaron las siguientes actividades:

a. Designación de un coordinador general.

La designación de un coordinador general del área de seguimiento tuvo como objetivo designar a una persona que se encargue de verificar el cumplimiento a nivel zonal de los objetivos establecidos en las directivas con relación a la formación práctica en las empresas.

La primera observación que se tuvo al analizar la situación del área de seguimiento en las diferentes sedes era que estas contaban con coordinadores de seguimiento seleccionados por la jefatura de cada sede entre los instructores de aula, siendo los mismos jefes los encargados de capacitarlos y definir las tareas que estos debían de cumplir. Esta capacitación individual hizo que las actividades a desarrollar, los criterios de evaluación, la interpretación de los indicadores, la asignación de funciones a los instructores entre otros sea diferente entre una sede y otra.

Esta situación llevó a la jefatura académica de la zonal Lima – Callao a designar a un coordinador general cuya misión principal sería la de velar por el desarrollo homogéneo de todas las actividades relacionadas con el seguimiento a la formación práctica en todas las sedes pertenecientes a la Zonal Lima – Callao.

Las funciones del coordinador general fueron:

- Generar y mantener actualizada la base de datos de estudiantes y empresas.
- Estandarizar los criterios de evaluación de los resultados de las visitas efectuadas por los instructores.
- Convocar a reunión de capacitación e información a los coordinadores de seguimiento de las diferentes zonas.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos por la institución.

b. Actualización del convenio de colaboración mutua.

El convenio de colaboración mutua que se estaba utilizando solo consideraba como partes al Senati como centro de formación y a la empresa donde se realizaría la formación práctica pero no se tomaba en cuenta al estudiante. Esta situación contravenía con lo dispuesto por la ley sobre modalidades formativas laborales que establece que el “convenio de Aprendizaje que se celebra entre una empresa, una persona en formación y un centro de formación profesional” (Ley N.º 28518, 2005).

Por esta razón para el periodo académico que se iniciaba en febrero de 2017 se estableció que todos los convenios existentes debían ser reemplazados por el nuevo modelo a la vez que se debía dar de baja todos los convenios firmados en el año 2016. El objetivo de este cambio fue

que los documentos de vinculación cumplan con lo dispuesto por la Ley de Modalidades Formativas (Ley N.º 28518, 2005) y por la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N.º 29783, 2011).

Tabla 6. Diferencias entre los convenios de colaboración mutua Senati – Empresa antes y después de la adecuación a lo dispuesto por la ley N.º 28518

Ítem	Antes de la modificación	Después de la modificación
1	El convenio es entre Senati y la empresa.	El convenio es entre Senati, la empresa y el estudiante.
2	El documento es firmado por el jefe del CFP y el representante legal de la empresa.	El documento es firmado por el director zonal de Senati, el representante legal de la empresa y el estudiante.
3	No se menciona al estudiante	Se indica los datos del estudiante, especialidad y semestre que cursa.
4	No había lineamiento alguno	Se indica la obligatoriedad de tener evidencias que muestren el cumplimiento de los objetivos de la colaboración mutua.
5	Se establece que Senati debe supervisar el cumplimiento de las normas internas de la empresa por parte del estudiante.	Se establece que Senati debe supervisar el cumplimiento del Plan Específico de Aprendizaje (PEA).
6	No había lineamiento alguno	Se especifica que la empresa debe velar por que las actividades realizadas por el estudiante estén de acuerdo con el PEA.
7	No había lineamiento alguno	Se establece que el practicante no puede realizar labores sin la adecuada supervisión.
8	No había lineamiento alguno	Se establece que la empresa debe documentar las inducciones y capacitaciones del estudiante en el uso de las máquinas.
9	No había lineamiento alguno	Se establece que la empresa debe cumplir con lo establecido por la Ley N.º 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
10	No había lineamiento alguno	Se definen las obligaciones del estudiante.
11	No había lineamiento alguno	Se determina la forma de seleccionar a los integrantes del tribunal arbitral para casos de controversia.

Fuente: Elaboración propia.

c. Estandarización de la base de datos.

El criterio establecido por cada centro de formación hacía que las bases de datos fueran diferentes entre sí por lo que la revisión del cumplimiento de objetivos a nivel de toda la Zonal Lima – Callao sea difícil de realizar, por esta razón se estableció un formato único con el objetivo de estandarizar la información en todas las sedes, esta base de datos debía ser actualizado y remitido en forma periódica a la sede central. En el caso de la sede de Villa El Salvador las modificaciones fueron mínimas pues desde el año 2016 ya se estaba utilizando una base de datos similar al formato propuesto por la sede central.

d. Programación de reuniones mensuales.

Con el fin de lograr la estandarización de criterios en todas las zonas, se programaron reuniones mensuales entre el coordinador general y los coordinadores de sede con el fin de informar acerca de los avances que se iban dando, capacitar acerca del uso de los diferentes formatos y base de datos, responder dudas y establecer criterios de respuesta estándar frente a problemas y situaciones no previstas en las diferentes sedes.

e. Seguimiento y control a las actividades realizadas por los instructores de seguimiento.

El cumplimiento de los objetivos propuestos por la Dirección Zonal Lima – Callao estaba supeditado al trabajo desarrollado por los instructores encargados de realizar labores de seguimiento. Dado que los parámetros utilizados para la medición de cumplimiento de las diferentes tareas eran diferentes para cada escuela o sede se procedió a establecer tareas y criterios que debían cumplirse en todas las sedes, estas fueron:

- Verificar que los estudiantes cuenten con la autorización de alguna empresa que les permita realizar la formación práctica en sus talleres, que hayan cumplido con registrar la información relacionada con la empresa en la oficina de seguimiento y que la documentación se encuentre completa. La oficina de seguimiento debía dar el visto bueno en el cuaderno de informes después de verificar el estado de esta a través de las SUNAT.
- Ayudar a colocar a los estudiantes en las empresas que requieran practicantes.
- Elaborar el plan mensual de seguimiento, de manera que cada estudiante pueda ser visitado al menos una vez al mes y cuatro durante el periodo académico correspondiente.
- Realizar visitas a las empresas donde los estudiantes realizan su formación práctica con el propósito de recabar la calificación relacionada al desarrollo de la parte práctica y a la parte actitudinal.
- Presentar a la oficina de seguimiento las evidencias del cumplimiento de las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

- Revisar el cuaderno de informes y verificar el cumplimiento de las tareas establecidas en el Plan Específico de Aprendizaje.
- Registrar las calificaciones en el Registro físico y virtual (SINFO)

4.3 Resultados de la experiencia.

Al concluir la mejora de los procesos del área de seguimiento a la formación práctica, se notaron cambios importantes así por ejemplo “los estudiantes ya no están en talleres informales, se mejoraron los indicadores, hay más fluidez en el trabajo de los instructores y se tiene información y documentos de cada estudiante. Las labores de seguimiento se realizan en forma coordinada con la sede central”, además se ha logrado un mayor “control de las actividades de los instructores y de los documentos que deben ser entregados por los estudiantes” (Adsen_01,2018).

En cuanto al cumplimiento del plan específico de aprendizaje, se entregó a las empresas una copia de las tareas que podía realizar el estudiante de acuerdo con el ciclo de estudios que estaba cursando, de esta manera “las empresas ya tienen conocimiento de que es lo que el estudiante puede o no realizar en las empresas y estas han tomado conciencia de la importancia del convenio” (Adsen_02, 2018)

Además, se han estandarizado los indicadores que serían utilizadas en toda la dirección zonal Lima – Callao pues “se definió estándares que se podía medir con indicadores como tiempo medio de visita, número de visitas por semestre, tamaño de las empresas, entre otros” (Adsen02_2018) y “se ha completado la base de datos con la información de los aprendices y sus empresas y se mejoró el

desempeño de los instructores en sus labores de seguimiento trabajando en forma coordinada con otros centros de formación” (Adsen01_2018).

Por otro lado, los instructores indican que se ha mejorado la atención y el tiempo de respuesta a los estudiantes y se ha establecido una comunicación más fluida entre el área de seguimiento, los instructores y los estudiantes (Inst_01, 2018).

Por su parte, los estudiantes señalan que han aprendido a respetar las normas establecidas tanto por el Senati como por la empresa que buscan garantizar su salud e integridad y que ahora “primero se informa a la empresa que uno estaba asegurado para que en caso de accidente se le traslade a la clínica más cercana” (Est_01, 2018) e incluso que ahora están en capacidad “de negarse a realizar una tarea si percibía que había algún tipo de riesgo para su salud” (Est_03, 2018).

En cuanto a los representantes de las empresas, estos destacan la labor que realizan los instructores al estar pendientes de las actividades de los estudiantes tanto durante el desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades técnicas como de sus habilidades blandas, y señalan que “se debe reforzar más en segundo aspecto ya que, la parte técnica lo tienen bien desarrollado, pero deben fortalecer sus otras habilidades que aún se pueden mejorar” (Emp_01).

Los resultados obtenidos al concluir la experiencia de acuerdo con las etapas desarrolladas fueron:

4.3.1 Fase 1. Preparación de actividades:

- a. *En cuanto a las reuniones informativas y de capacitación*, se capacitó al coordinador y a los instructores en aspectos relacionados con las normas y procedimientos utilizados en el seguimiento a la formación práctica en empresa.
- b. *En cuanto a la revisión de la información existente*, se verificó que la data electrónica existente era minina y estaba desactualizada por lo que se tuvo que iniciar una etapa de actualización de información de los estudiantes y de las empresas donde estos realizaban su formación práctica.
- c. *En cuanto a la definición de los criterios a tomar en cuenta durante el semestre*, se estableció en forma clara las metas que se bebían alcanzar al concluir el periodo académico, entre estas que se realice al menos cuatro visitas durante el periodo académico y se alcance un cumplimiento del 75% del PEA. Los indicadores a fines del año 2016 (Inf02, 2016) señalan lo siguiente:
- Número de Visitas por estudiante: 3.89 de 4 (97.25%)
 - Tiempo por visita: 1,41 de 1.4 (99.3 %)
 - Cumplimiento del PEA 69,34 de 75 (92,45 %)

4.3.2 Fase 2. Desarrollo de las actividades durante el año 2016

- a. *En cuanto a la verificación del lugar donde el estudiante realiza su formación práctica*, se identificó las empresas donde los estudiantes

realizaban su formación práctica y se encontró empresas informales que ponían en riesgo la salud e integridad de los estudiantes.

Al finalizar el segundo periodo académico del año 2015, había 1736 estudiantes que debían realizar la formación práctica en una empresa, de estos 41 no tenían empresa y 299 estaban en lugares cuya formalidad no fue verificada y no contaban con RUC (Inf01, 2016). Al concluir el año 2016, los 1626 estudiantes que debían realizar la formación práctica estuvieron colocados en alguna empresa. Es decir, se pasó de un 80,4 % al 100 % de estudiantes con empresa formal. (Inf02, 2016).

- b. ***En cuanto a la verificación de los documentos de vinculación CFP – Empresa***, se verificó que el número de documentos de vinculación era mínimo y no estaban actualizados por lo que se procedió a recolectar y completar el archivo de convenios físicos de los estudiantes que realizaban formación práctica.

El número de estudiantes que contaban con un documento de vinculación Senati – Empresa al finalizar el año 2015 era de 460 es decir el 26,5 % del total (Inf01, 2016), al concluir el año 2016 el total de estudiantes con dicho documento paso al 100 % (Inf02, 2016)

- c. ***En cuanto a la elaboración y mantenimiento de una base de datos***, se generó y completo una base de datos con información de los estudiantes, de las empresas y de los instructores encargados, además la data existente se actualizó permanentemente.

- d. ***En cuanto a la capacitación de los instructores de seguimiento en aspectos de seguridad e higiene industrial***, se capacitó a los instructores para que puedan identificar aquellas empresas que no ofrecían condiciones de seguridad a los estudiantes y se procedió a retirar de estas empresas a los estudiantes que se encontraban en situaciones de riesgo.

- e. ***En cuanto a la verificación de las condiciones laborales de los instructores***, se comprobó que estos habían recibido sus EPP, que tuviesen sus seguros actualizados (SCTR) y que habían sido debidamente capacitados.

4.3.3 Fase 3. Desarrollo de las actividades durante el año 2017

- a. ***En cuanto a la designación de un coordinador general***. Se designó a una persona responsable para realizar labores de coordinación con todas las sedes de la zonal Lima – Callao.

- b. ***En cuanto a la actualización del convenio de colaboración mutua***, se actualizó el convenio de colaboración mutua y se volvió a recolectar y reemplazar a totalidad de convenios con los formatos actualizados. Este formato actualizado debía ser firmado únicamente por el director zonal como representante legal del Senati.

- c. ***En cuanto a la estandarización de la base de datos***. Se estandarizaron los criterios, objetivos y procedimientos en todas las sedes y se generó una base de datos única.

- d. *En cuanto a la programación de reuniones mensuales.* Se estableció un cronograma de reuniones mensuales con el objetivo de uniformizar criterios, absolver dudas y compartir situaciones especiales y problemas que se hayan presentado.
- e. *En cuanto al seguimiento y control a las actividades realizadas por los instructores de seguimiento.* Se mejoró el control de las actividades realizadas por los instructores encargados de realizar labores de seguimiento además se identificó de manera clara los resultados obtenidos durante las visitas de supervisión.

4.4 Elementos o factores que facilitaron y dificultaron el trabajo.

- a. Los factores que facilitaron la mejora de los procesos de gestión en el área de seguimiento de la sede de Villa El Salvador en los años de 2016 y 2017 fueron:
- La intervención de la Dirección Nacional del Senati que a partir del plan de auditorías inició la revisión y mejora de las actividades del área de seguimiento.
 - La disposición de los jefes académicos para absolver las diversas dudas acerca del desarrollo de las diversas actividades del área de seguimiento a la formación práctica.
 - El interés y esfuerzo de la jefatura del CFP, que, a partir de las reuniones y capacitaciones dio las facilidades para que se cumplan los objetivos planteados.

- La colaboración desinteresada y abierta de instructores, estudiantes y representantes de las empresas que facilitaron el desarrollo de las actividades propuestas.
- b. Los aspectos que dificultaron el desarrollo adecuado de las actividades fueron:
- La carencia de una base de datos de los periodos anteriores obligó a iniciar la recopilación de información desde cero.
 - La reacción a los cambios por parte de algunos instructores, estudiantes y representantes de empresas, aunque esto solo fue al inicio de la experiencia pues al entender la importancia de esta todos ayudaron.
 - Los constantes cambios de formatos, sobre todo de los convenios que en solo un año se cambió hasta tres veces, esto originó incomodidad tanto en estudiantes como en los representantes de las empresas.
 - La resistencia por parte de algunos monitores a compartir información relacionada con la verificación de las condiciones que ofrecían para el desarrollo seguro de las actividades del estudiante, por considerar que son propios de la empresa.

4.5 Discusión con los antecedentes y las bases teóricas.

Gutiérrez-Rivas (2012) indica que la formación dual se puede desarrollar siempre y cuando existan las condiciones necesarias como el compromiso del

ámbito empresarial, en este sentido la formación dual en el Perú aún debe ser reforzado pues durante las labores de seguimiento a la formación práctica se ha identificado que muchas empresas olvidan que la aceptación de practicantes es de carácter formativo y lo consideran como una forma de conseguir mano de obra barata asignando a los estudiantes tareas que no están relacionadas con sus estudios y que pueden generar situaciones de riesgo para la salud.

Por su parte Araya (2008) resalta que el aprendizaje significativo durante la formación dual se da cuando el estudiante entra en contacto con equipos y herramientas en situaciones de trabajo real, en este sentido se debe resaltar la importancia de contar con instructores especialistas que puedan identificar los equipos, herramientas y procedimientos, en primera instancia se ha procedido a capacitar a los instructores en aspectos de salud y seguridad pero aún se debe realizar una capacitación enfocada en las tecnologías, máquinas, herramientas y procedimientos que utilizan las empresas para poder verificar que la formación que reciben los estudiantes sea de calidad y estén de acuerdo al contenido curricular manejado por el centro de formación. Asimismo, el autor considera que el carácter holístico de la formación permitirá que el estudiante aprenda a pensar, analizar, tomar decisiones y actuar ante las diversas situaciones que se presenten en el centro laboral, aunque para esto se requiere que los monitores y encargados de las empresas estén debidamente capacitados y este es un aspecto que aún se debe mejorar.

Gamino, Acosta, & Pulido (2016) consideran que durante la formación dual “es importante escoger un entorno adecuado que cumpla con las condiciones

necesarias”, en el Senati, se entiende que las condiciones que pueden ofrecer las empresas a los practicantes es de vital importancia y esta fue una de las razones por las que se inició los procesos de mejora en el área de seguimiento, asegurar que los estudiantes lleguen a empresas que además de ofrecer calidad formativa también aseguren condiciones de salud y seguridad.

Espinoza (2016) indica que la inserción laboral se ha visto facilitada para los egresados de la formación dual que han superado las carencias que se presentan en los centros de formación, en este sentido, el IZA (The Institute for the Study of Labor) analiza la etapa de transición del centro de formación al mercado laboral e indica que los diversos países están buscando estrategias para facilitar esa transición y uno de los métodos utilizados es el desarrollo de las habilidades prácticas en condiciones reales cosa que se da durante la formación dual. En este sentido, el Senati busca que el desarrollo de las habilidades prácticas de los estudiantes se desarrolle en condiciones óptimas de manera que cuando estos concluyan sus estudios, puedan acceder a trabajos dignos en el mercado laboral de manera rápida y para esto se requiere que la empresa cuente con personal calificado y equipamiento adecuado y que las labores de supervisión sean constantes y generen una retroalimentación a las actividades desarrolladas por el estudiante.

Capítulo V

Lecciones Aprendidas, Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Lecciones Aprendidas.

- a. Las reuniones llevadas a cabo por la jefatura del centro de formación permitieron que tanto instructores como estudiantes conozcan los objetivos que buscan alcanzar las actividades del área de seguimiento a la formación práctica en las empresas. En este sentido aprendimos la importancia de la comunicación efectiva para comprender y realizar de manera adecuada los procedimientos descritos en las diversas normativas de la institución (Inst_01, 2018). Otro aspecto que refuerza este aprendizaje se dio durante el intercambio interinstitucional entre el CFP Villa El Salvador y la jefatura académica de la Dirección Zonal Lima Callao del Senati desde el inicio de las mejoras señaladas.

- b. La responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas a cada participante asegura que el estudiante pueda realizar sus actividades en ambientes seguros, esto nos enseñó que el cumplimiento adecuado de los procedimientos y protocolos minimiza las situaciones que puedan poner en riesgo la salud e integridad del estudiante mientras realiza su formación práctica en la empresa (Adsen_02, 2018)

- c. La actualización periódica de las actividades y documentos en el área de seguimiento a la formación práctica se realiza con el fin de ir mejorando constantemente los procesos de manera que el estudiante logre un aprendizaje significativo en condiciones cada vez mejores. Esto nos permitió aprender que los cambios pueden generar incomodidades temporales en los estudiantes, instructores o empresas pero que estas se dan con el fin de lograr mejores resultados en la formación del estudiante.
- d. La creación y actualización de una base de datos permitió conocer en forma permanente cual era la situación real del estudiante, con esto aprendimos que contar con información actualizada permite tomar decisiones de manera inmediata cuando se trata de velar por la integridad del estudiante además permite saber si se están logrando los objetivos que se espera alcanzar con la formación dual (Inst_01, 2018)
- e. El liderazgo y trabajo en equipo permitió la corrección de las observaciones encontradas, en este sentido aprendimos que es importante que los procesos de mejora deben contar con líderes proactivos y que el trabajo en equipo permite obtener los resultados esperados.
- f. La diversificación de procesos y objetivos impedía conocer los resultados que se estaban obteniendo en las diversas sedes y si estos se ajustaban a lo establecido en las directivas. Esto nos enseñó que los procesos estandarizados permiten obtener resultados confiables que se pueden

utilizar en la toma de decisiones a nivel de la dirección zonal (Adsen_01, 2018)

- g. El desarrollo periódico de auditorías de control permitió identificar situaciones y actividades que no cumplían por lo establecido por las directivas y que podían poner en riesgo la salud y seguridad del estudiante, gracias a esto se logró aprender que las supervisiones periódicas sirven para identificar aspectos que pueden ser mejorados y que no tienen carácter punitivo.

- h. El seguimiento personalizado y constante de las actividades realizadas por el estudiante durante su formación práctica permitió identificar aspectos positivos y negativos de estas lo cual ayudó a tomar decisiones inmediatas en bien de su integridad, esto generó como aprendizaje comprender y dar importancia del acompañamiento constante del estudiante con el fin de reforzar los aspectos positivos y corregir los negativos.

5.2 Conclusiones.

La elaboración del presente trabajo de investigación ha permitido identificar las siguientes conclusiones:

- a. Mediante la sistematización de experiencias se ha podido develar la forma en que se implementó las mejoras de los procesos de gestión del seguimiento a la formación práctica en la empresa durante la formación

dual en el Senati en los años 2016 – 2017, lo que ha permitido rescatar las vivencias de los actores que han participado en ella, de manera que estas no se pierdan y pasen a formar parte del acervo de la institución, a la vez que pueda ser utilizada tanto en actividades similares desarrolladas al interior de esta como en otras organizaciones que están aplicando o piensan usar la formación dual como metodología de enseñanza aprendizaje.

b. Gracias a los aportes del personal administrativo, instructores, estudiantes y representantes de las empresas, se ha podido reconstruir la experiencia vivida durante la implementación de las mejoras en los procesos de gestión del seguimiento a la formación práctica en la empresa durante la formación dual a nivel del CFP Senati Villa El Salvador en el año 2016, lo que ha permitido generar valiosos aprendizajes que podrían ser utilizados en la mejora continua de la institución, así, se debe rescatar que:

- El trabajo colaborativo de los actores educativos facilitó los procesos de revisión y análisis de la información existente, los cuales han servido para develar las fortalezas y debilidades relacionadas con la formación práctica en empresa que en su momento pasaron desapercibidos o que no se llegaron a entender en su real dimensión.
- La comunicación permanente y efectiva, a través de reuniones directas entre la parte administrativa (del CFP Villa El Salvador y la jefatura académica Lima Callao), docentes y estudiantes, desde el

inicio hasta el final del proceso, ha facilitado el recojo de información diagnóstica, la formulación de propuestas de mejora y su implementación.

- Se ha comprendido que las auditorías de control son eficaces para la mejora continua dejando de lado su percepción punitiva. Estas han permitido identificar situaciones y actividades que no se cumplían según lo establecido por las directivas y que ponían en riesgo la salud y seguridad de los estudiantes.
- Los docentes, personal a cargo del seguimiento de la formación práctica de los estudiantes en empresa han comprendido su rol y la importancia de esta durante la etapa formativa de los jóvenes, esto a su vez, ha generado un mayor compromiso con el cumplimiento de los objetivos que busca la institución.

c. La descripción de las vivencias durante la implementación de las mejoras en los procesos de gestión del seguimiento a la formación práctica en la empresa durante la formación dual a nivel de la dirección zonal Lima – Callao del Senati durante el año 2017, ha permitido resaltar la importancia del cumplimiento de los protocolos cuando se busca garantizar la salud e integridad de los estudiantes, así como también la necesidad de un aprendizaje integral y significativo que pueda facilitar la rápida inserción de los mismos en el mundo laboral, y para poder lograr esto se debe tener en cuenta que:

- El cumplimiento responsable de los protocolos y procedimientos establecidos permitió que los estudiantes realicen su formación práctica en empresa en condiciones de seguridad, minimizando los riesgos que puedan afectar su salud e integridad física.
- La creación y gestión de una base de datos permite conocer la situación real del estudiante de manera rápida y efectiva, además contribuye a tomar acciones pertinentes para velar por la integridad física y mental de los estudiantes, así como asegurar su aprendizaje.
- La estandarización de procesos, su control y cumplimiento ha permitido incorporar una cultura de mejora continua de los procesos de la gestión del seguimiento a la formación práctica de los estudiantes durante la formación dual.
- Las mejoras de los procesos de gestión, tanto normativas como en su desarrollo efectivo, se ha visto reflejado en la adquisición de un aprendizaje significativo por parte de los estudiantes, lo que a su vez ha repercutido en una rápida inserción de estos en el mundo laboral.
- Desde la gestión, se ha comprendido que los procesos, normas y documentos vinculantes están sujetas a cambio y actualización continua cuando tienen por objeto mejorar las condiciones de la formación práctica del estudiante en empresa.

5.3 Recomendaciones

- a. Al CFP Senati Villa El Salvador:

- Realizar jornadas informativas tanto para estudiantes y para instructores donde se resalte la importancia de conocer y cumplir con las actividades señaladas en las directivas de la institución.
- Mantener actualizada una base de datos que permita conocer en todo momento la situación real del estudiante.
- Generar vínculos institucionales con las empresas ubicadas en los distritos cercanos a la sede y programar jornadas de información y capacitación para los monitores de las empresas.
- Llevar un control de las actividades realizadas por el coordinador y los instructores encargados de realizar labores de seguimiento a la formación práctica.
- Fomentar el trabajo en equipo y alentar la participación directa de los encargados y jefes inmediatos.

b. A la dirección zonal Lima – Callao.

- Capacitar al personal encargado de velar por el cumplimiento de las actividades señaladas en las directivas y llevar un control exhaustivo del porcentaje de cumplimiento de dichas actividades.
- Encargar la revisión de los formatos y documentos para utilizar durante la formación práctica a personal especializado y autorizado por las autoridades competentes para evitar que estos se cambien frecuentemente.
- Generar una base de datos que muestre el historial del estudiante durante el tiempo que realiza su formación práctica en la empresa de

manera que se pueda generar un informe cuando este egrese del centro de estudios y que pueda ser agregado a su Currículo Vitae con el fin de facilitar su inserción en el mundo laboral.

- Alentar a los instructores de especialidad a tener contacto directo con el estudiante para poder tomar acciones correctivas en forma inmediata cuando sea necesario.

c. A los Investigadores, se les recomienda iniciar líneas de investigación relacionadas con los resultados obtenidos durante la formación dual, por ejemplo:

- Influencia de la formación dual en la inserción laboral.
- Adaptación del modelo alemán de la formación dual a la realidad nacional.
- Relación entre las actividades desarrolladas en la formación práctica y la calidad educativa.
- Aceptación e influencia de las empresas peruanas en la formación dual en el país.
- Beneficios del acompañamiento al estudiante durante su aprendizaje práctico en las empresas en la formación dual.

Referencias Bibliográficas

- Araya Muñoz, I. (2008). *La formación Dual y su Fundamentación Curricular* (Vol. 32). San José: Revista Educación. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/523/551>
- Cámara Peruana Alemana. (2014). *Sistema de Formación Profesional Dual*. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.camara-alemana.org.pe/downloads/140605-MANUAL.pdf>
- Chávez Maghyer, O. A. (2018). *La gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas para optimizar los procesos de licitaciones de la empresa Mota-Engil Perú S.A. Ate - 2016* (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/488/1/CHAVEZ%20MAGHYER%20OSCAR%20ALBERTO.pdf>
- Congreso Constituyente Democrático. (29 de diciembre de 1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

D.S. N.º 007-2005-TR. (2005). Aprueban Reglamento de la Ley N.º 28518 “*Ley Sobre Modalidades Formativas Laborales*”. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3BEE7203C586A5C205257E22005CE1BC/\\$FILE/2_DECRETO_SUPREMO_007__19_09_2005.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3BEE7203C586A5C205257E22005CE1BC/$FILE/2_DECRETO_SUPREMO_007__19_09_2005.pdf)

Decreto Legislativo N.º 1086. (2008). *Decreto Legislativo que aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 28 de junio de 2008. Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>

Decreto Ley N.º 20151. (1973). *Dictan normas para regular el aprendizaje en el Sector Industria y Comercio que se controlará a través del Senati*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 26 de Setiembre de 1973. Obtenido de <https://peru.justia.com/federales/decretos-leyes/20151-sep-25-1973/gdoc/>

Díaz-Bravo, L., & Torruco-García, U., & Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica*, 2 (7), 162-167. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Editorial Definición MX. (2014). *Gestión*. Obtenido de Definición MX: <https://definicion.mx/?s=Gesti%C3%B3n>

Espinoza Aguilar, M. L. (2016). *Inserción laboral de los jóvenes con énfasis en la formación dual a nivel nacional*. Periodo 2010-2015. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12616/Disertaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández León, Ó. (12 de setiembre de 2013). *Planificar, organizar, liderar y controlar o el arte de gestionar nuestros despachos*. Obtenido de Manual Interno de Gestión: <https://www.legaltoday.com/opinion/blogs/gestion-del-despacho-blogs/blog-manual-interno-de-gestion/planificar-organizar-liderar-y-controlar-o-el-arte-de-gestionar-nuestros-despachos-2013-09-12/>

Fundación Bertelsmann. (s/f). *Formación Profesional Dual*. Obtenido de Fundación Bertelsmann: <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/formacion-profesional-dual/>

Gamino Carranza, A., Acosta González, M. G., & Pulido Ojeda, R. E. (2016). *Modelo de formación dual del Tecnológico Nacional de México* (Vol. 14). México: Revista de Investigación en Educación. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5698034.pdf>

García, C. (1993). *Análisis documental: el análisis formal*. Revista General De Información Y Documentación (3), 11-19. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID9393120011A>

Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J., & Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima: Impresiones y Ediciones Arteta E.I.R.L. Obtenido de <http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Estado%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>

- Gutiérrez-Rivas Fernández, A. (2012). *La formación profesional Dual Alemana y su posible implantación en Cantabria*. Cantabria: Universidad de Cantabria. Obtenido de [https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1697/Antonio%20Guti% c3% a9rrez-Rivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1697/Antonio%20Guti%c3%a9rrez-Rivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Methodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Herrera, B. (2011). *Análisis Estructural de las Mypes y Pymes*. Quipukamayoc, 18(35), 69-89. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/3706/2970>
- Hoffman, N., & Schwartz, R. (2015). *Gold Standard: The Swiss Vocational Education and Training System*. Washington, DC: National Center on Education and the Economy. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED570868.pdf>
- Huergo, J. (2004). *Los procesos de gestión*. Obtenido de Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”. Provincia de Bs. As. Dirección General de Cultura y Educación de Buenos Aires: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Jara Holliday, O. (2010). *La Sistematización de experiencias: Aspectos teóricos y metodológicos*. (R. Matinal, Entrevistador). Obtenido de http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/ojara_entrevista_rmatinal.pdf

- Jara Holliday, O. (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. San José: Alforja. Obtenido de http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf
- Jopen, G., Gómez, W., & Olivera, H. (2014). *Sistema Educativo Peruano: Balance y agenda pendiente*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Economía. Lima: Cartolán Editora y Comercializadora EIRL. Recuperado el 01 de mayo de 2018, de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD379.pdf>
- Kupffer, J. (2015). *Formación Profesional Dual en Latinoamérica. El sistema dual y su transferencia*. La Paz: Cámara de Comercio e Industria Boliviano - Alemana. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de http://bolivien.ahk.de/fileadmin/ahk_bolivien/Berufsausbildung/Kupffer_-_Transferencia_del_sistema_dual.pdf
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G., & Rodríguez Calvo, M. (2006). *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*. Obtenido de Scientific Electronic Library Online: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v14n2/aci08206.pdf>
- Ley 26.058. (8 de setiembre de 2005). *Ley de Educación Técnico Profesional*. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 2005. Obtenido de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL002618.pdf>
- Ley 26272. (1993). *Ley del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial -Senati*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 30 de diciembre de 1993. Obtenido de <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26272-dec-30-1993.pdf>

- Ley 30. (1992). *Por el cual se organiza el Servicio Público de la Educación Superior*. Diario Oficial de Colombia, Bogotá, 29 de diciembre de 1992. Obtenido de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf
- Ley 30/2015. (2015). *Por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral*. Boletín oficial del Estado, Madrid, 10 de setiembre de 2015. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-9734-consolidado.pdf>
- Ley N.º 13771. (1961). *Creándose el Servicio Nacional de Aprendizaje y Trabajo Industrial (Senati), como entidad autónoma con personería jurídica de derecho público interno y patrimonio propio*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 19 de diciembre de 1961. Obtenido de <https://peru.justia.com/federales/leyes/13771-dec-19-1961/gdoc/>
- Ley N.º 19326. (1972). *Ley General de Educación*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de marzo de 1972. Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/19326.pdf>
- Ley N.º 28044. (29 de Julio de 2003). *Ley 28044. Ley General de Educación*. Lima. Recuperado el 5 de mayo de 2018, de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ley N.º 28518. (2005). *Ley sobre Modalidades Formativas Laborales*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de mayo de 2005. Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28518.pdf>
- Ley N.º 28740. (2006). *Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. Diario Oficial El Peruano, Lima,

Perú, 23 de mayo de 2006. Obtenido de https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14243/PLAN_14243_2013_28740.pdf

Ley N.º 29783. (2011). *Ley de Seguridad y salud en el Trabajo*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 20 de agosto de 2011. Obtenido de http://www.mintra.gob.pe/CONSSAT/PDF/Plan_Trabajo_23052017_MTP E.pdf

Ley N.º 29981. (2013). *Ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Labora SUNAFIL*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 15 de enero de 2013. Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos-/Leyes/ 29981.pdf>

Ley N.º 30512. (2016). *Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus docentes*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 02 de noviembre de 2016. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/pdf/ley-de-institutos.pdf>

Ministerio de Educación de Chile. (2016). *Manual de estrategia de formación profesional dual como una forma de implementación de la formación diferenciada técnico profesional*. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, 17 de marzo de 2016. Obtenido de <https://legislacion-oficial.vlex.cl/vid/resolucion-num-1385-exenta-631508730>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (octubre de 2017). *Situación de la Formación Profesional*. *Actualidad Internacional Sociolaboral* (216), 166-176. Obtenido de http://www.mitramiss.gob.es/es/mundo/Revista/Revista216/REVISTA_216.pdf

Ministerio de la Presidencia de España (09 de noviembre de 2012) *por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual* [Real Decreto 1529/2012 de 2012]. Boletín Oficial del Estado, Madrid 09 de noviembre de 2012, núm. 270, pp. 78348 a 78365. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2012/BOE-A-2012-13846-consolidado.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (19 de setiembre de 2005). *Aprueban Reglamento de la Ley N° 28518 "Ley Sobre Modalidades Formativas Laborales"* [D.S. N.º 007-2005-TR de 2005]. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú. pp. 300612 a 300622. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3BEE7203C586A5C205257E22005CE1BC/\\$FILE/2_DECRETO_SUPREMO_007__19_09_2005.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3BEE7203C586A5C205257E22005CE1BC/$FILE/2_DECRETO_SUPREMO_007__19_09_2005.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (27 de junio de 1939). R057 - *Recomendación sobre la formación profesional*. Obtenido de http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:55:0::NO::P-55_TYPE,P55_LANG,P55_DOCUMENT,P55_NODE:REC,es,R057,/Document

Organización Internacional del Trabajo. (17 de junio de 2004). R195 - *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos*. Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Concepto de gestión*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/gestion/>

Pietronave, L. D. (2015). *El impacto de la globalización en la educación superior: el nuevo mapa del futuro*. León: Dpto. de Didáctica General, Específicas y Teoría de la Educación. Universidad de León. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6103/Tesis%20Luisa%20Delia.PDF>

Portal europeo para la movilidad de los jóvenes de la formación profesional. (27 de marzo de 2018). *Formación Profesional en Europa*. Obtenido de Austria: <http://mavoieproeurope.onisep.fr/es/la-formacion-profesional-en-europa/-austria/>

Quintini, G., Martin, J., & Martin, S. (2007). *The Changing Nature of the School-to-Work Transition Process in OECD Countries. Conference on the European Social Model "Joining forces for a social Europe"*. Nuremberg. Obtenido de <https://www.oecd.org/employment/emp/38187773.pdf>

Quiroga, R. (2009). *Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible en países de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas - CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5502/1/S0900307_es.pdf

Rindfleisch, E., & Maennig-Fortmann, F. (2015). *Formación dual en Alemania. Formar Técnicos por medio de la teoría y la práctica*. Berlín: Konrad-Adenauer-Stiftung. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <http://www.kas.de/wf/doc/23155-1442-4-30.pdf>

- Rojas Hernández, L. Y. (2015). *La formación dual en Colombia. El caso de la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial: los desafíos actuales en la percepción de egresados y empresarios*. Revista Científica General José María Córdova., 13(15), 145-181. doi: ISSN 1900-6586. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/recig/v13n15/v13n15a06.pdf>
- Salazar-Xirinachs, J. M., & Vargas Zuñiga, F. (2017). *El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe: desafíos y lineamientos para su fortalecimiento*. Montevideo: OIT/Cinterfor - Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/futuro_FP_ALC_OR_Cinterfor_web.pdf
- Secretaría de Educación Pública de México (11 de junio de 2015). *Acuerdo por el que se establece la formación dual como una opción educativa del tipo medio superior [Acuerdo número 06/06/15 de 2015]*. Diario Oficial de la Federación, México DF. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5396202&fecha=11/06/2015
- Senati. (2010). *Política Institucional para el año 2011*. Lima. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de http://www.Senati.edu.pe/sites/default/files/archivos/2017/publicaciones/09/Senati_catalogo_2011.pdf
- Senati. (15 de octubre de 2012). *Directiva Especifica SEN-DIRE-22 Ciclo de Profesionalización*. Obtenido de Intranet Senati: <https://intranet.SENATI.edu.pe/>

Senati. (2017). *Memoria Anual 2016*. Obtenido de Publicaciones:
https://www.Senati.edu.pe/sites/default/files/archivos/2017/publicaciones/09/Senati_memoria_2016.pdf

Senati. (2018). *Senati*. Recuperado el 23 de junio de 2018, de
<https://www.Senati.edu.pe/nosotros>

UNEVOC. (27 de abril de 2016). *¿Qué es la EFTP?* Obtenido de Promover el aprendizaje para el mundo laboral: <https://unevoc.unesco.org/go.php?q=Que+es+la+EFTP>

Valera, I. (30 de junio de 2016). *Diferencia entre procesos, procedimientos, actividades y tareas*. Obtenido de Área Profesional. Gerencia, Administración y Negocios: <http://israelvalera-profesional.blogspot.com/2016/06/diferencia-entre-procesos.html>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista semiestructurada para personal administrativo.

- a. ¿Cuál era el contexto durante el seguimiento a la formación práctica en empresas a inicios del año 2016?
- b. ¿Cuál fue el motivo que llevo a la Jefatura Académica a modificar el sistema de gestión del seguimiento a partir del año 2016?
- c. ¿Cómo se llevaba a cabo el control del cumplimiento de los objetivos del seguimiento a la formación práctica en empresas antes del año 2016?
- d. ¿A qué riesgos estaban expuestos los estudiantes antes de realizar los cambios en el sistema de gestión?
- e. ¿Cuáles fueron las etapas que siguió Senati para mejorar los procesos de gestión del área de seguimiento en los años 2016 y 2017?
- f. ¿Por qué se modificó el Convenio de Colaboración Muta Senati – Empresa?
- g. ¿Cuál fue la finalidad de agregar el Plan Específico de Aprendizaje (PEA) al Convenio Colaboración mutua?

- h. ¿Cómo fue la reacción de los diferentes actores (estudiantes, instructores, representantes de empresas) frente a los cambios propuestos por la gerencia académica?
- i. ¿Qué diferencias existen en el proceso de gestión en el seguimiento a empresas antes y después de la mejora de los procesos?
- j. ¿Cuáles son las mejoras más notables después de los cambios realizados en los sistemas de gestión del seguimiento a la formación práctica en empresas?
- k. ¿Considera Ud. que la salud y seguridad del estudiante ha mejorado con relación a los años anteriores?
- l. ¿Cuáles fueron los beneficios que se obtuvieron al concluir la experiencia?
- m. ¿Considera que la experiencia ayudo a resolver el problema inicial?

Anexo 2: Guía de entrevista semiestructurada para instructores.

- a. ¿Cuál era el contexto durante el seguimiento a la formación práctica en empresas a inicios del año 2016?
- b. ¿Cuál fue el motivo que llevo a la Jefatura Académica a modificar el sistema de gestión del seguimiento a partir del año 2016?

- c. ¿Cómo se llevaba a cabo el control del cumplimiento de los objetivos del seguimiento a la formación práctica en empresas antes del año 2016?
- d. ¿A qué riesgos estaban expuestos los estudiantes antes de realizar los cambios en el sistema de gestión?
- e. ¿Qué diferencias se presentaron durante el seguimiento en los años 2015 y 2016-2017?
- f. ¿Qué aspectos de seguimiento presentaron mayor dificultad para su cumplimiento?
- g. ¿Cree Ud., que hubo mayor control a las actividades que realizaba el instructor de seguimiento a partir del año 2016?
- h. ¿Qué pasos debía seguir Ud. para completar sus labores como instructor de seguimiento?
- i. ¿Qué mejoras vio usted en las tareas de seguimiento?
- j. ¿Qué aspectos del seguimiento deberían mantenerse en los próximos años?

Anexo 3: Guía de entrevista semiestructurada para estudiantes.

- a. ¿Cuál es el objetivo principal del seguimiento a la formación práctica en la empresa?

- b. ¿Cuáles son los pasos que usted debía seguir durante el seguimiento a la formación práctica en la empresa?
- c. ¿Considera Ud., que hubo dificultades al momento de presentar sus documentos en el área de seguimiento?
- d. ¿Cuál era la función de los instructores de seguimiento cuando visitaban tu empresa?
- e. ¿Cuáles eran tus obligaciones durante la formación práctica en la empresa?
- f. ¿Cuál fue tu rol en la empresa donde realizabas tu formación práctica?
- g. ¿Cómo fue tu participación cuando veías que había alguna situación riesgosa en la empresa donde realizabas tu formación práctica?
- h. ¿Cuál eran los pasos que debías seguir en caso de producirse un accidente en la empresa donde realizabas tu formación práctica?

Anexo 4: Guía de entrevista semiestructurada para representantes de empresa

- a. ¿Cuál era el objetivo principal del seguimiento a la formación práctica en la empresa?
- b. ¿Cómo era el trabajo realizado por los instructores de Senati cuando visitaban La empresa?

- c. ¿Qué dificultades encontró Ud. al momento de recibir a un estudiante de Senati como practicante?
- d. ¿Qué tipos de labor encargaba Ud. a los jóvenes que realizaban prácticas en su empresa?
- e. ¿Qué pasos seguía la empresa cuando se tenía que hacer un trabajo que implique algún tipo de riesgo para el practicante?
- f. ¿Encuentra Ud. diferencias entre la forma del seguimiento a la formación práctica en empresas de hace tres años atrás con la forma usada actualmente?

Anexo 5: Ficha de Análisis Documental.

Código	Tipo	Fecha	Contenido
SEN DIRE 22	Directiva específica de Senati.	15/10/2012	Ciclo de Profesionalización
CMI_201610	Cuadro Resumen de resultados	Julio 2016	Cuadro de Mando Integral 201610
CMI_201620	Cuadro Resumen de resultados	Julio 2016	Cuadro de Mando Integral 201610
Coelec01	Correo electrónico del Coordinador a los instructores del área de seguimiento.	22/03/2016	Relación de estudiantes y las empresas donde realizan la formación práctica.
Coelec02	Correo electrónico del auditor de la jefatura del CFP	22/02/2016	Informe del inicio del plan anual de auditorías.
Conv01	Documento de Vinculación	15/10/2012	Convenio de colaboración mutua Senati – Empresa. Anexo 15 de la directiva SENDIRE – 22 (Ciclo de profesionalización)
Conv02	Documento de Vinculación	12/10/2016	Actualización del convenio de colaboración mutua Senati – Empresa. Anexo 15 de la directiva SENDIRE –

			22 (Ciclo de profesionalización) donde se indica que el director zonal es el representante legal del Senati.
Fiseg01	Ficha de seguimiento	01/03/2016	Ficha de actualización de datos de los estudiantes. Formato propio del área de seguimiento.
Evaemp01	Ficha de evaluación y calificación de las empresas	15/10/2012	Ficha de evaluación y calificación de las empresas. Anexo 16 de la directiva SENDIRE – 22 (Ciclo de profesionalización).
Inf01	Resultados del año 2015 – Área de seguimiento.	01/02/2016	Informe de resultados del periodo académico 2015 – 20 del área de seguimiento de VES
Inf02	Cuadro de cumplimiento de indicadores.	09/12/2016	Informe para elaboración del CMI 2016 – 20.
Bd_1520	Base de datos.	Dic 2015	Base de datos de estudiantes y empresas. Área de seguimiento Senati – VES
Bd_1610	Base de datos.	Julio 2016	Base de datos de estudiantes y empresas. Área de seguimiento Senati – VES
Bd_1620	Base de datos.	Dic 2016	Base de datos de estudiantes y empresas. Área de seguimiento Senati – VES
Bd_1710	Base de datos.	Julio 2017	Base de datos de estudiantes y empresas. Área de seguimiento Senati - VES

Anexo 6. Matrices de procesamiento de la información.

Entrevista al personal administrativo.

Matriz A1. Situación Inicial. (Administrativos de Senati).

1.- Matriz de descripción de la situación inicial de la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
<i>1. ¿Cuál era el contexto durante el seguimiento a la formación práctica en empresas a inicios del año 2016?</i>	<p>Adsen_01 Cada cierto tiempo se revisa los contenidos curriculares de las diferentes especialidades como parte del plan de mejora continua de y con esto el Plan Específico de Aprendizaje PEA también es actualizado, esto hace que el trabajo colaborativo con las empresas también sea revisado.</p> <p>Adsen_02 La formalidad de la práctica se manejaba con un convenio que no indicaba quienes eran los estudiantes. Cada CFP o escuela gestiona los procesos de seguimiento y a pesar de que los criterios están definidos en los procedimientos, las interpretaciones no son las mismas en todos los lugares por lo que muchas veces el estudiante no prestaba la seriedad del caso.</p>	<p>A inicios del año 2016 cada CFP o escuela gestionaba de manera independiente los temas relacionados con el seguimiento a la formación práctica en las empresas teniendo en cuenta la interpretación de las directivas por parte de cada encargado. Esto producía que los resultados obtenidos no sean uniformes a nivel de la zonal Lima-Callao.</p> <p>Cada cierto tiempo se realizan revisiones tanto del programa de aprendizaje como de los sistemas de gestión en un plan de mejora continua.</p>
<i>2. ¿Cuál fue el motivo que llevo a la Jefatura Académica a modificar el sistema de gestión del seguimiento a partir del año 2016?</i>	<p>Adsen_01 No existió un cambio al sistema de gestión solo se realizó una revisión de los procesos y se mejoró</p>	<p>Se busco uniformizar los diferentes procesos a nivel de la zonal Lima-Callao. Además, era necesario que todos los involucrados tengan claro la importancia</p>

	<p>algunos puntos que no estaban lo suficientemente claros, como la actualización del Convenio de Colaboración Mutua y la necesidad de que el estudiante conozca cuales eran las tareas que debía realizar en la empresa a través del PEA.</p> <p>Adsen_02</p> <p>Como cada CFP tenía su propia interpretación se buscó empezar a trabajar en forma uniforme en toda la zonal Lima-Callao por el hecho de que tenemos un sistema de control, por lo que el seguimiento debería ser uniforme en todas los CFPs y escuelas. Esto motivo a convocar a los especialistas de cada centro para empezar a trabajar de manera coordinada.</p>	<p>de los convenios y de cuáles eran las tareas que el estudiante podía realizar.</p>
<p>3. ¿Cómo se llevaba a cabo el control del cumplimiento de los objetivos del seguimiento a la formación práctica en empresas antes del año 2016?</p>	<p>Adsen_01</p> <p>La jefatura de cada escuela y/o CFP está a cargo de velar por el cumplimiento de lo establecido en la directiva específica 22, esta labor se realizaba con los coordinares de seguimiento y era monitoreado por los auditores internos del Senati</p> <p>Adsen_02</p> <p>De manera individual. Cada CFP establecía sus metas como la cantidad de estudiantes que están en la empresa o el cumplimiento del PEA, esto se hacía de acuerdo con la interpretación que cada jefe de CFP y no era abordada de manera conjunta a nivel de la zonal. Cada sede trabajaba sus metas y sus resultados y no había una información centralizada a nivel de la zonal y cuando se requería de algún criterio estos no eran uniformes.</p>	<p>De manera individual. Cada CFP establecía sus metas. Los criterios para tener en cuenta eran determinados por los jefes y ejecutado por los coordinadores del área de seguimiento. Esta información no era uniforme en todos los CFPs y escuelas.</p>

<p>4. ¿A qué riesgos estaban expuestos los estudiantes antes de realizar los cambios en el sistema de gestión?</p>	<p>Adsen_01</p> <p>El principal objetivo de Senati es velar por la seguridad de los estudiantes, por lo que los una de las tareas de los instructores encargados del seguimiento era la de verificar las condiciones de las empresas donde los estudiantes realizan su formación práctica. Sin embargo, en algunas ocasiones se pudo verificar que los estudiantes realizaban tareas que no estaban en el PEA y existía la posibilidad de que el estudiante aun no contase con las destrezas necesarias para efectuar esas tareas</p> <p>Adsen_02</p> <p>Riesgos de salud y accidentes. La empresa no conocía los compromisos y responsabilidades como empresa. Esto llevaba a que los estudiantes realicen actividades distintas a su carrera por lo que los estos podían estar expuestos a riesgos. No había una comunicación adecuada como lo hay hoy en día. Por ejemplo, todos los estudiantes tienen su seguro, sin embargo, esto no era conocido por las empresas y cuando se daba algún accidente lo hacían atender por su cuenta sin activar el seguro. Al no contar con el convenio muchos estudiantes no conocían cuales eran sus derechos.</p>	<p>Los estudiantes realizaban tareas para lo cual no estaban capacitados, algunas empresas no conocían las responsabilidades para con los practicantes.</p> <p>No todas las empresas conocían del seguro que tienen los estudiantes por lo que al suceder algún accidente el estudiante lo cubría por su cuenta o con ayuda de la empresa.</p>
---	--	--

Matriz A2. Proceso de Intervención. (Administrativos de Senati).

2.- Matriz de descripción del proceso de intervención / realización de la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
<p>5. ¿Cuáles fueron las etapas que siguió Senati para mejorar los procesos de gestión del área de seguimiento en los años 2016 y 2017?</p>	<p>Adsen_01 Primero se modificó el Convenio de Colaboración Mutua de manera que en esta quede claramente establecido los datos de la empresa y del estudiante (anteriormente el convenio era entre el Senati y la empresa). También se vio por conveniente que el estudiante conozca cuales eran las tareas que debía realizar en la empresa, esto se realizó con el apoyo de los instructores de formación tecnológica, finalmente se estableció mayor control a la labor de los instructores.</p> <p>Adsen_02 Primero determinar la cantidad de estudiantes que deben estar en formación práctica, integración de los CFPs a través de los coordinadores. Uniformizar los formatos y criterios para el seguimiento. Se realizo en la zonal Lima Callao con las especialidades que son transversales en todas las sedes.</p>	<p>Primero gestionar una base de datos con información de los estudiantes y las empresas donde estas realizan sus prácticas.</p>
<p>6. ¿Por qué se modificó el Convenio de Colaboración Muta Senati – Empresa?</p>	<p>Adsen_01 Porque en el convenio original no se establecía el nombre del estudiante, la actualización del convenio también sirvió para enfatizar lo referido a la seguridad del estudiante.</p> <p>Adsen_02</p>	<p>Después uniformizar los formatos, criterios y estándares de cumplimiento a nivel de la zonal Lima-Callao.</p>

	<p>Por las leyes laborales, dando énfasis a las condiciones de seguridad y cumplimiento del PEA. El convenio era Empresa – Senati. Ahora se considera también al estudiante.</p>	
<p>7. ¿Cuál fue la finalidad de agregar el Plan Específico de Aprendizaje (PEA) al Convenio Colaboración mutua?</p>	<p>Adsen_01 Que el estudiante conozca cuales son las tareas que puede y debe realizar en la empresa. Si realiza actividades no establecidas en el PEA sería considerado como negligencia tanto del estudiante como de la empresa.</p> <p>Adsen_02 Informar a la empresa y al monitor que el estudiante está en proceso de formación y que tiene que hacer actividades relacionadas al plan de aprendizaje. Hacer consciente al estudiante de las tareas que debe realizar en la empresa. Tiene que ver con la seguridad del estudiante. Cuando no se cumple el PEA existen los planes de rotación y los seminarios de complementación práctica.</p>	<p>Involucrar a las personas relacionadas con el seguimiento a la cabal comprensión de los objetivos.</p>
<p>8. ¿Cómo fue la reacción de los diferentes actores (estudiantes, instructores, representantes de empresas) frente a los cambios propuestos por la gerencia académica?</p>	<p>Adsen_01 Al inicio los estudiantes lo tomaron con calma, sin embargo, con el paso del tiempo empezaron a mostrar su molestia por las demoras en la atención a sus pedidos. Algunos instructores pensaron que se les estaba echando la culpa por los resultados obtenidos, los directivos de Senati comenzaron a involucrarse aún más en el tema del seguimiento organizando reuniones de trabajo y poniendo más control a las actividades de los instructores, en cuanto a los directivos de empresas, solo algunos mostraron su incomodidad por tener que volver a firmar los convenios.</p>	<p>Para dar énfasis a los aspectos de seguridad y salud del estudiante mientras realiza su formación práctica en las empresas.</p>

	<p>Adsen_02</p> <p>La primera reacción a nivel interno fue el aumento de la documentación, en los estudiantes el cambio no fue tan brusco pues los estudiantes tenían conocimiento que debían completar con estos trámites, en el caso de los empresarios fue recibido bien pues las supervisiones de la SUNAFIL toman en cuenta este documento para demostrar que hay personal que realiza formación práctica en sus talleres.</p>	
--	--	--

Matriz A3. Lecciones Aprendidas. (Administrativos de Senati).

3.- Matriz para la formulación de las lecciones aprendidas en la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
<p>9. ¿Qué diferencias existen en el proceso de gestión en el seguimiento a empresas antes y después de la mejora de los procesos?</p>	<p>Adsen_01</p> <p>El control a las actividades de los instructores y la documentación que deben presentar los estudiantes.</p> <p>Adsen_02</p> <p>Se definió estándares que se podía medir con indicadores como tiempo medio de visita, número de visitas por semestre, tamaño de las empresas, etc.</p>	<p>Se definió los criterios e indicadores estandarizados para todas las sedes. Se mejoro el control a las labores de seguimiento y se uniformizo los formatos que deben usar los estudiantes.</p>
<p>10. ¿Cuáles son las mejoras más notables después de los cambios realizados en los sistemas de gestión</p>	<p>Adsen_01</p> <p>Los estudiantes ya no están en talleres informales, se mejoraron los indicadores, hay más fluidez en el</p>	<p>Mejora del cumplimiento de los estándares que aseguren la salud y seguridad del estudiante.</p>

<p><i>del seguimiento a la formación práctica en empresas?</i></p>	<p>trabajo de los instructores y ya tiene información y documentos de cada estudiante. Las labores de seguimiento se realizan en forma coordinada con la sede central.</p> <p>Adsen_02</p> <p>El cumplimiento del PEA y mejorar la salud y seguridad del estudiante. Las empresas ya tienen conocimiento de que es lo que el estudiante puede o no realizar en las empresas. Ahora las empresas han tomado conciencia de la importancia del convenio e incluso ya están solicitando que se le envíe una copia a la brevedad posible.</p>	<p>La formación práctica solo se realiza en empresas legalmente constituidas.</p> <p>Estandarización de los formatos y procesos.</p> <p>Unificación de criterios bajo una coordinación centralizada.</p>
<p><i>11. ¿Considera Ud. que la salud y seguridad del estudiante ha mejorado con relación a los años anteriores?</i></p>	<p>Adsen_01</p> <p>Si, porque ahora los estudiantes deben solo pueden practicar en empresas debidamente constituidas que estén habilitadas por la SUNAT, además los estudiantes conocen que labores deben pueden y deben realizar en su centro de formación práctica.</p> <p>Adsen_02</p> <p>Si, por que la empresa ya conoce que actividades puede realizar el estudiante y porque las cláusulas del convenio son tan claras que el tema de la seguridad es responsabilidad de la empresa además estas ya toman en cuenta la ley de seguridad y salud del trabajador. Ahora se da importancia al uso de los EPPs y a las actividades que el estudiante realiza.</p>	<p>Si, porque tanto empresas como estudiantes conocen las actividades que estos últimos pueden realizar en la empresa sin exponerse a riesgos innecesarios.</p> <p>La documentación presentada establece en forma clara las obligaciones del Senati, de la empresa y del estudiante.</p>
<p><i>12. ¿Cuáles fueron los beneficios que se obtuvieron al concluir la experiencia?</i></p>	<p>Adsen_01</p> <p>Se mejoraron los indicadores, cantidad de visitas por estudiante, tiempo medio de duración de la visita, etc. Se completo la base de datos con la información de los aprendices y sus empresas, se mejoró el desempeño de los instructores en sus labores de</p>	<p>Se establecieron criterios unificados para medir los indicadores.</p> <p>Se mejoraron los resultados obtenidos en relación con años anteriores.</p>

	<p>seguimiento. Se comenzó a trabajar en forma coordinada con los otros centros de formación.</p> <p>Adsen_02</p> <p>La descentralización del seguimiento produjo interpretaciones diferentes de las directivas, el gran beneficio fue establecer criterios unificados para medir los indicadores.</p>	
<p><i>13. ¿Considera que la experiencia ayudo a resolver el problema inicial?</i></p>	<p>Adsen_01</p> <p>No había un problema inicial como tal, lo que se hizo es mejorar lo que ya se venía haciendo, aunque si debemos reconocer que hubo muchas mejoras que ayudaron a obtener mejores resultados en las actividades del seguimiento.</p> <p>Adsen_02</p> <p>Ayudo a mejorar el proceso de seguimiento. De hecho, ahora esta experiencia ha servido para ser replicado a nivel nacional. Se ha mejorado bastante entre la forma de llevar a cabo esta actividad antes del 2016 y ahora.</p>	<p>Ayudo a mejorar los procesos en el área de seguimiento.</p> <p>La experiencia ha servido para revisar y replicar los resultados a nivel nacional.</p>

Entrevista a Instructores De Seguimiento

Matriz B1. Situación Inicial. (Instructor de Seguimiento).

1.- Matriz de descripción de la situación inicial de la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
<p>1. ¿Cuál era el contexto durante el seguimiento a la formación práctica en empresas a inicios del año 2016?</p>	<p>Inst_01 Se realizaba el seguimiento para Identificar, verificar, evaluar y orientar la práctica en la modalidad de aprendizaje del alumno de Senati en un ambiente seguro, productivo, satisfactorio, cumpliendo las tareas del PEA, estableciendo el vínculo Senati – empresa, realizando la realimentación en el proceso educativo al recoger indicaciones del monitor</p> <p>Inst_02 Considero que no había ningún problema, el seguimiento se realizaba igual que en años anteriores. Nuestra labor era la de verificar que el estudiante este en empresa para cumplir con el sistema dual y ver el cumplimiento de la práctica en la empresa.</p> <p>Inst_03 El seguimiento era para Evaluar los niveles competitivos de los alumnos con respecto al perfil de la carrera. En Administración industrial se veía también la parte actitudinal como toma de decisiones, conocimientos, capacidad de comunicación. Pero no se cumplía con el número de visitas a los estudiantes.</p>	<p>Hasta inicios del año 2016 se realizaba el seguimiento tal y como se había realizado por varios años y sin ningún tipo de problema aparente. Se visitaba a las empresas para ver el cumplimiento de la formación dual y se evaluaba la parte práctica y actitudinal. Por diversos motivos a veces no se cumplía con los números de visitas.</p>

<p>2. ¿Cuál fue el motivo que llevo a la Jefatura Académica a modificar el sistema de gestión del seguimiento a partir del año 2016?</p>	<p>Inst_01 Sin respuesta</p> <p>Inst_02 Senati exige que se cumpla el PEA en la empresa, aunque la verdad es que es muy complicado que en una empresa se pueda cumplir todo el PEA pues esta se dedica a un solo tipo de actividades y no están en capacidad de dar un trabajo diferente cada semana al estudiante cosa que si se puede hacer dentro de Senati. Anteriormente la exigencia y verificación del cumplimiento del PEA era mínimo y casi no se cumplía</p> <p>Inst_03 El aumento de alumnado, los cambios en los currículos y por lo tanto e la cantidad de horas asignadas. Ahora existe un conducto regular mejor establecido para el trámite de los documentos. Además, que existe una verificación más exhaustiva de los documentos por parte de la coordinación</p>	<p>El cumplimiento del PEA no era el adecuado pues no todas las empresas cumplen por lo exigido por Senati.</p> <p>La documentación no estaba completa.</p> <p>El aumento de la población estudiantil, los cambios de currículo, etc., hacía que no se pueda alcanzar el número de visitas exigido.</p>
<p>3. ¿Cómo se llevaba a cabo el control del cumplimiento de los objetivos del seguimiento a la formación práctica en empresas antes del año 2016?</p>	<p>Inst_01 Antes no había un proceso claramente definido, solo se presentaba el plan mensual de seguimiento y las papeletas de salida.</p> <p>Inst_02 Anteriormente la exigencia y verificación del cumplimiento del PEA era mínimo y casi no se cumplía, incluso había aquellos jóvenes que elaboraban un mal croquis o situaciones en los que el estudiante mentía respecto a su trabajo en la empresa.</p> <p>Inst_03</p>	<p>No había un proceso claramente definida.</p> <p>Los estudiantes elaboraban el croquis a mano, con esa información se elaboraba el plan mensual que se presentaba a la coordinación de seguimiento.</p> <p>Al concluir la visita se debía presentar las constancias de visita y los gastos realizados.</p> <p>No se contaba con celulares ni otro tipo de apoyo.</p>

	<p>El estudiante debía presentar la ubicación de su empresa, y el instructor lo ordenaba por zonas y rutas pues siempre tenía que terminar en la sede de VES, para esto se presentaba el plan de seguimiento,</p>	
<p>4. ¿A qué riesgos estaban expuestos los estudiantes antes de realizar los cambios en el sistema de gestión?</p>	<p>Inst_01 Físicos (Exposición al sol, deshidratación, quemaduras e hipertermia, frío, lluvia, falta de impermeables, caídas, atropellos ataque de perros, asaltos), biológicos (Contagio de gripe, infección estomacal por comer en la calle) químicos (Exposición a productos nocivos a la piel y vías respiratorias presentes en talleres de bobinados, cementeras, industriales químicas, pinturas), psicológico (Estrés, presión por el cumplimiento del cronograma y el cumplimiento del retorno al centro de labores puntualmente cuando era necesario) sanitarios (Inexistencia de lugares adecuados para realizar la higiene personal de manera adecuada)</p> <p>Inst_02 Primero se debía verificar el cumplimiento del PEA en la empresa y muchas veces eso no era posible por lo que los jóvenes iban a cualquier taller o empresa con tal de cumplir el tiempo requerido en la empresa y no perder el semestre. En cuanto a la seguridad a veces en las empresas se realizaban tareas que no estaban en el PEA y por esta razón se realizaron los cambios.</p> <p>Inst_03 A desaprobar el semestre y a la acumulación de faltas, en cuanto a salud y seguridad del estudiante en algunas ocasiones se han presentado casos de accidentes que podían ser por la naturaleza propia de</p>	<p>No todas las empresas cumplían con las condiciones básicas de salud y seguridad en el trabajo por lo que los estudiantes estaban expuestos a riesgos físicos, biológicos, químicos, psicológicos o sanitarios.</p> <p>Dado que las empresas no conocían el PEA, los estudiantes podían estar realizando tareas para las cuales no estaban capacitados.</p> <p>Además, como es un requisito el cumplimiento de cierta cantidad de horas de práctica, los estudiantes iban a cualquier lugar con tal de obtener su calificación.</p>

	los trabajos realizados o por que el estudiante se exponía a los riesgos sin tener en cuenta su salud y seguridad personal.	
--	---	--

Matriz B2. Proceso de Intervención. (Instructor de Seguimiento).

2.- Matriz de descripción del proceso de intervención / realización de la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
5. ¿Qué diferencias se presentaron durante el seguimiento en los años 2015 y 2016-2017?	<p>Inst_01 Rapidez de la revisión de los planes de seguimiento y liquidación de gastos, firma de las papeletas de salida de forma mensual y coordinada. Sistematización en la atención y registro de alumnos mediante base de datos</p> <p>Inst_02 No hubo diferencias en la labor del instructor, pero para los estudiantes era cada vez más complicado encontrar empresas donde realizar sus prácticas, aunque siempre se buscó la forma de solucionar esa falencia.</p> <p>Inst_03 Demora en la presentación de documentos, convenios fichas, a partir de 2016 se le dio importancia a la presentación de los convenios.</p>	<p>A partir del primer semestre del 2016 es obligatorio que cada estudiante cuente con una empresa debidamente constituida y presente la documentación requerida.</p> <p>Lamentablemente se han presentado casos de demora excesivas en los tramites y también aumento la dificultad para encontrar empresas.</p>
6. ¿Qué aspectos de seguimiento presentaron mayor dificultad para su cumplimiento?	Inst_01	Muchas veces no se encontraba a los responsables de las empresas, o no se encontraba la dirección

	<p>Disponibilidad del monitor en la atención al instructor. Locales cerrados por desplazamiento del monitor a obra. Inexactitud de la ubicación. Cambio de datos no actualizados por el alumno. Riesgos físicos, químicos biológicos, psicológicos a los que estábamos expuestos los instructores de seguimiento</p> <p>Inst_02</p> <p>Los cambios fueron difíciles pues se pedía el cumplimiento del PEA, pero esto no se podía cumplir, de hecho, había situaciones en las cuales solo se cumplió un 5 % del PEA.</p> <p>Inst_03</p> <p>Tuve que mejorar mi desempeño, aumentar el número de visitas, para poder completar los objetivos, Como las visitas eran inopinadas, a veces era difícil encontrar al monitor, además la institución no proporcionaba equipos como celulares.</p>	<p>indicada por el estudiante. No se contaba con celulares ni orientación por GPS.</p> <p>Los instructores estaban expuestos a robos, ataque de perros entre otros.</p> <p>El cumplimiento del PEA era mínimo en muchos lugares.</p> <p>El aumento de estudiantes y la lejanía de las empresas hacía que los instructores tengan que aumentar su desempeño.</p>
<p>7. ¿Cree Ud., que hubo mayor control a las actividades que realizaba el instructor de seguimiento a partir del año 2016?</p>	<p>Inst_01</p> <p>Había mayor comunicación coordinador - instructor</p> <p>Inst_02</p> <p>Sin respuesta.</p> <p>Inst_03</p> <p>Si, porque ahora hay un mayor control de las actividades del instructor y de la revisión de los documentos.</p>	<p>Hay más control y la comunicación con el área de coordinación ha mejorado.</p>
<p>8. ¿Qué pasos debía seguir Ud. para completar sus labores como instructor de seguimiento?</p>	<p>Inst_01</p> <p>Una vez que el alumno haya presentado su documentación, se emite el convenio correspondiente, se realiza un plan de seguimiento, el coordinador lo aprueba, se presenta las papeletas de</p>	<p>Primero el estudiante presenta sus documentos al área de seguimiento para que se valide la empresa.</p> <p>Después presenta los datos de la empresa al instructor quien arma su plan mensual de seguimiento con esa información.</p>

	<p>salida, se desplaza a las empresas programadas llenando la documentación y una constancia de visita y se liquidan los gastos de desplazamiento por movilidad</p> <p>Inst_02</p> <p>Primero, el estudiante hace llegar el croquis de la empresa, después la oficina de seguimiento se encargaba de verificar que la empresa esté debidamente inscrita en la SUNAT y cuente con RUC activo. Cuando toda la verificación era completada podía elaborar el plan mensual de seguimiento</p> <p>Inst_03</p> <p>Sin respuesta.</p>	<p>Se realiza la visita, y se califica las habilidades y actitudes del estudiante.</p> <p>Se presenta las constancias de visita a la coordinación de seguimiento.</p>
--	--	---

Matriz B3. Lecciones Aprendidas. (Instructor de Seguimiento).

3.- Matriz para la formulación de las lecciones aprendidas en la experiencia...		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
<p>9. ¿Qué mejoras vio usted en las tareas de seguimiento?</p>	<p>Inst_01</p> <p>Mejora de los instrumentos de gestión (convenio), mejora de la base de datos, mejora de la atención y del tiempo de respuesta. Mayor comunicación coordinador – instructor.</p> <p>Inst_02</p> <p>Sin respuesta.</p>	<p>Se ha mejorado los tramites de deben realizar los estudiantes, se ha completado la base de datos.</p> <p>La comunicación instructor coordinador ha mejorado.</p> <p>La revisión de los documentos es más exhaustiva.</p>

	<p>Inst_03 Ahora existe un conducto regular mejor establecido para el trámite de los documentos. Además, que existe una verificación más exhaustiva de los documentos por parte de la coordinación.</p>	
<p>10. ¿Qué aspectos del seguimiento deberían mantenerse en los próximos años?</p>	<p>Inst_01 La comunicación fluida con la coordinación de seguimiento</p> <p>Inst_02 Sin respuesta.</p> <p>Inst_03 La coordinación de seguimiento revisa el estado de las empresas que debemos visitar y apoya a los estudiantes con su documentación.</p>	<p>Se debe mantener y mejorar los tramites de la documentación de los estudiantes.</p> <p>Se debe mantener y mejorar la comunicación coordinación – instructor – estudiante – monitor.</p> <p>Se debe tener una base de datos completa.</p> <p>La coordinación debe contar con todos los convenios a la mano para cuando se necesite.</p>

Entrevista a estudiantes

Matriz C1. Situación Inicial. (Estudiantes).

1.- Matriz de descripción de la situación inicial de la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
<i>1. ¿Cuál es el objetivo principal del seguimiento a la formación práctica en la empresa?</i>	<p>Est_01 El instructor verifica las condiciones en las que trabaja el estudiante y si se cumplen las normas de seguridad y salud en el trabajo. Verificar que no falten al lugar de prácticas y que no faltemos a la empresa (esta debe ser de índole industrial)</p> <p>Est_02 Ayudarnos a tener una buena formación tanto en bien de la institución como de nosotros mismos. El requerimiento cuando vamos avanzando en seminario y en la empresa. En mi empresa ya me están dando una asignación económica.</p> <p>Est_03 Que los instructores vean como estoy yendo en la empresa, y si me dan los equipos necesarios para velar por mi seguridad. También la nota que me pone el técnico de acuerdo con mi avance en la empresa.</p>	<p>El instructor va a la empresa para verificar las condiciones de trabajo del estudiante y para calificar las habilidades y actitudes del estudiante.</p> <p>Verifican si estamos usando el EPP.</p>
<i>2. ¿Cuáles son los pasos que usted debía seguir durante el seguimiento a la formación práctica en la empresa?</i>	<p>Est_01 Buscar empresas, presentarse como practicante en busca de oportunidades. Cuando conseguimos la</p>	<p>Primero debemos buscar una empresa, para eso debemos preparar el CV. Después presentar la</p>

	<p>empresa solicitamos la carta de presentación y hacer el documento de seguimiento (convenio). Otros documentos que usamos son la carta de seminario, el contrato de trabajo de ser el caso.</p> <p>Est_02</p> <p>Tener una CV bien hecho, tener contactos, familiares, instructores que nos orienten cuando tengamos que presentarnos a una empresa,</p> <p>Est_03</p> <p>Primero buscar la empresa, después solicitar el convenio entre la empresa y Senati, la ficha de seguimiento en la que se pone el mapa y las tareas que hay que realizar (PEA). Las empresas que sugiere Senati ya están ocupadas por lo que yo misma tenía que buscar.</p>	<p>documentación solicitada por Senati que son el convenio, los PEAs firmados y el croquis.</p>
<p>3. ¿Considera Ud., que hubo dificultades al momento de presentar sus documentos en el área de seguimiento?</p>	<p>Est_01</p> <p>No hubo dificultades, las demoras estaban dentro de lo normal.</p> <p>Est_02</p> <p>Hubo un poco de demoras, esto era por parte nuestra y por parte de los instructores las instrucciones son pobres y debían de orientarnos de mejor manera</p> <p>Est_03</p> <p>No había inconveniente, los de seguimiento y el instructor nos ayudaba con los trámites.</p>	<p>Hubo algunas demoras en los tramites, pero los instructores nos orientaron y ayudaron.</p>

Matriz C2. Proceso de Intervención (Estudiantes).

1.- Matriz de descripción de la situación inicial de la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
4. ¿Cuál era la función de los instructores de seguimiento cuando visitaban tu empresa?	<p>Est_01 Verificar que estemos trabajando adecuadamente, usar en EPP, hablar con el monitor para que les informe sobre el desempeño, puntualidad y seguridad.</p> <p>Est_02 Revisaban si usaba el EPP, ver si estoy bien y como me va en la práctica.</p> <p>Est_03 Ver cómo está yendo mi formación práctica</p>	<p>Verificar que usemos el EPP.</p> <p>Ver nuestro desempeño tanto en la parte práctica como en el comportamiento.</p>
5. ¿Cuáles eran tus obligaciones durante la formación práctica en la empresa?	<p>Est_01 La responsabilidad, la puntualidad, informar el monitor sobre las actividades que cumpliré en Senati, días de tecnología, seminario, etc.</p> <p>Est_02 Llegar temprano, hacer los trabajos de mecánica básica de manera que se pueda ganar experiencia.</p> <p>Est_03 Cumplir con el PEA, a veces no se cumplía y hacíamos otras cosas. Trabajar con orden y mostrar respeto. Aprender en la empresa.</p>	<p>Informar al monitor sobre las actividades que realizamos en Senati.</p> <p>Ser puntuales y cumplir con el PEA.</p> <p>Realizar las tareas con orden y respeto</p>
6. ¿Cuál fue tu rol en la empresa donde realizabas tu formación práctica?	<p>Est_01 Era ayudante electricista, realizaba tareas básicas, en tableros, conexión de máquinas, etc.</p>	<p>Era ayudante o aprendiz en actividades propias de la especialidad.</p>

	Est_02 Era ayudante de mecánica auto Est_03 Era aprendiz de mantenimiento de bombas contra incendios.	
--	--	--

Matriz C3. Lecciones Aprendidas (Estudiantes).

3.- Matriz para la formulación de las lecciones aprendidas en la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
7. ¿Cómo fue tu participación cuando veías que había alguna situación riesgosa en la empresa donde realizabas tu formación práctica?	Est_01 Primero solicitaba permiso a mi supervisor para ingresar a las zonas de potencial riesgo. Est_02 Si no tenía ayuda, miraba bien si existía condiciones de seguridad. Est_03 Dar información inmediata al encargado, incluso podía negarme a cumplir una tarea si esta acarreaba algún riesgo para mi salud.	Mantener comunicación permanente con el monitor. Verificar si había condiciones de seguridad. Negarme a realizar una tarea si esta implicaba algún riesgo para mi salud.
8. ¿Cuál eran los pasos que debías seguir en caso de producirse un accidente en la empresa donde realizabas tu formación práctica?	Est_01 Primero debía informar a la empresa que estaba asegurado, para que en caso de accidente nos lleve a la clínica más cercana.	Informar al inicio de las prácticas que estaba asegurado. Entregar la lista de clínicas.

	<p>Est_02 Avisar al instructor dar el botiquín y dar los primeros auxilios, después traslada al herido a la clínica más cercana</p> <p>Est_03 Si hay un accidente dar los primeros auxilios, y llevar al paciente a un centro médico. Senati nos da un seguro, pero la empresa también nos ponía un seguro.</p>	Comunicar a Senati.
--	---	---------------------

Entrevista a directivos de empresas

Matriz D1. Situación Inicial. (Directivo de empresa).

1.- Matriz de descripción de la situación inicial de la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
<p><i>1. ¿Cuál era el objetivo principal del seguimiento a la formación práctica en la empresa?</i></p>	<p>Emp_01 Hay que asegurar que el alumno este desarrollando las actividades según su carrera. Consultar con su líder inmediato en que ámbito le falta reforzamiento teórico/practico</p>	<p>Como empresa buscamos jóvenes para apoyarlos en su formación profesional y que aprendan las buenas prácticas en el área donde sean designados. El seguimiento que hace Senati es para verifica que el estudiante desarrolle actividades propias de su especialidad y si es necesario realizar actividades de reforzamiento.</p>

	<p>Monitorear si efectivamente el alumno cumple con el horario y asistencia establecido por la empresa según convenio del Senati</p> <p>Emp_02 Queremos el apoyo de jóvenes estudiantes que apoyen con la profesionalización y buenas prácticas para el área.</p>	<p>También verifican que se esté cumpliendo con los horarios establecidos.</p>
<p><i>2. ¿Cómo era el trabajo realizado por los instructores de Senati cuando visitaban la empresa?</i></p>	<p>Emp_01 El trabajo era básicamente de recopilar información de la empresa en cuanto al desarrollo del personal en su planta /taller, para así poder encontrar las falencias y poder trabajar en ello.</p> <p>Emp_02 En un principio, al ser su primera experiencia profesional, los alumnos eran muy cautelosos al participar. Sin embargo, con el tiempo sus competencias sociales fueron aumentando su nivel.</p>	<p>Recopilar información referente al desempeño de los estudiantes.</p> <p>Por lo general los jóvenes son muy cautelosos al inicio, pero con el tiempo sus competencias sociales fueron aumentando.</p>
<p><i>3. ¿Qué dificultades encontró Ud. al momento de recibir a un estudiante de Senati como practicante</i></p>	<p>Emp_01 La dificultad que tuve es que los estudiantes no toman su carrera con la seriedad del caso, en lo teórico donde se supone que deberían ser los más eficientes les faltaba a algunos.</p> <p>Emp_02 Todos los alumnos al ser su primera experiencia laboral presentan puntos de mejora en su desempeño. Los chicos de Senati presentan debilidades en comunicación, resolución de problemas y legislación laboral. Por un lado, los jóvenes deben manejar un lenguaje fluido y traducir términos técnicos para hacer conocimiento de la magnitud de su trabajo, así también redacción para documentos. Por otro lado, el</p>	<p>Hay jóvenes que no toman con seriedad su carrera, hay falencias en la parte tecnológica.</p> <p>Les falta desarrollar sus habilidades blandas además tienen falencias en la elaboración de documentos.</p>

	<p>tema de resolución de problemas, ya que muchas veces no saben qué hacer ante situaciones críticas o nuevas. Finalmente, la empresa en su momento contó con 8 Senatinos, de los cuales 6 solicitaron asesoría para redactar y obtener sus documentos, ya que muchos de ellos desconocían donde sacar sus antecedentes policiales o qué es una declaración jurada de domicilio.</p>	
--	--	--

Matriz D2. Proceso de Intervención (Directivo de empresa).

1.- Matriz de descripción de la situación inicial de la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
<p>4. ¿Qué tipos de labor encargaba Ud. a los jóvenes que realizaban prácticas en su empresa?</p>	<p>Emp_01 Básicamente la labor era de apoyar al personal que ya tenía la experiencia del caso para desarrollar un trabajo en los siguientes rubros: Estructuras Metálicas: trazado, habilitado con esmeril y/o equipos oxicorte, preparación de superficie para pintado de estructuras. Electricidad Industrial: inspección de equipos eléctricos (taladros, esmeriles, máquinas de soldar, compresoras, pistolas neumáticas. Mantenimiento Mecánico: Mantenimiento de polines, reductores, bombas, ventiladores, cilindros neumáticos, sistemas de transmisión diversos.</p>	<p>Realizan labores de apoyo al personal de experiencia, además efectúan labores de reparación y mantenimientos menores hasta que adquieren experiencia para poderles asignar tareas más complejas.</p>

	<p>Emp_02</p> <p>Las labores que les encomendábamos están relacionadas a sus carreras, como limpieza, mantenimiento y reparaciones menores. Posteriormente, una vez logrado la experiencia se le asigna nuevas funciones.</p>	
<p>5. ¿Qué pasos seguía la empresa cuando se tenía que hacer un trabajo que implique algún tipo de riesgo para el practicante?</p>	<p>Emp_01</p> <p>Nunca se dio ese caso porque la empresa tiene como uno de sus pilares el cuidar el recurso humano y más aún si se trata de un Practicante, simplemente no lo realizaba.</p> <p>Emp_02</p> <p>Para todos los trabajadores, la empresa toma las medidas del caso y se les asigna los EPPs necesarios para proteger su bienestar. Así también, se les hace una capacitación respecto a la manera de realizar el trabajo solicitado. Además, gracias al sistema de SST se les indica cuáles son los riesgos identificados.</p>	<p>Todos los trabajadores incluidos los practicantes están obligados a usar los EPPs, además siempre se cumple las normas de Salud y Seguridad del Trabajador.</p> <p>A los practicantes no se les asigna tareas que puedan implicar algún tipo de riesgo.</p>

Matriz D3. Lecciones Aprendidas (Directivo de empresa).

1.- Matriz de descripción de la situación inicial de la experiencia.		
Pregunta	Respuestas	Conclusiones del investigador
<p>6. ¿Encuentra Ud. diferencias entre la forma del seguimiento a la formación práctica en empresas de hace tres años atrás con la forma usada actualmente?</p>	<p>Emp_01 Lo que puede encontrar es que hoy en día los seguimientos no son tan estrictos como en años anteriores, donde el alumno realmente se amoldaba a la política de la empresa y cumplía a cabalidad sus funciones, sin importar mucho el incentivo que pueda tener, esto para mí es un tema netamente de formación personal. En ese punto es donde se debe de trabajar más con el alumno que sea consciente de su carrera y a la vez que su desempeño sea al 100%.</p> <p>Emp_02 Si, actualmente se les está haciendo seguimiento tanto en la parte técnica como la de habilidades blandas. Sin embargo, deben reforzar más el segundo aspecto, ya que la parte técnica la tienen muy bien desarrollada, pero la segunda aun presenta puntos de mejora.</p>	<p>Los practicantes de años anteriores se amoldaban mejor a lo que requería la empresa sin importar los incentivos que pudiese recibir.</p> <p>Les falta desarrollar las habilidades blandas ya que las habilidades técnicas si están bien desarrolladas.</p>