

## **Pensando la siguiente academia. Breve estudio sobre jefes de práctica en el Perú.**

*Thinking the next academy. A brief study of Graduate Teaching Assistants in Peru*

¿Cómo citar este artículo?

Prieto Mendoza, Alejandro

2018 “Pensando la siguiente academia. Breve estudio sobre jefes de práctica en el Perú”. *Novedades Académicas*, documento de trabajo n°1, pp. 17.

## Pensando la siguiente academia. Breve estudio sobre jefes de práctica en el Perú

Alejandro Prieto Mendoza<sup>1</sup>  
Pontificia Universidad Católica del Perú

*A Juan Fernando Vega Ganoza (†)*

### Resumen

En el presente artículo, se ofrece un primer balance de los jefes de práctica en el Perú (GTA en inglés). En primer lugar, a partir de la literatura previa disponible, se exploran sus características sociodemográficas en relación a número de jefes de práctica a nivel nacional, grupo etario, estudios de posgrado y género. Luego, el artículo aborda los principales tópicos en la literatura sobre jefes de práctica y dialoga estos con entrevistas realizadas a 7 jefes de práctica. Así, se concluye que la baja y/o nula regulación sobre los jefes de práctica en las universidades del Perú y en la Ley Universitaria n°30220 permite y reproduce una serie de consecuencias negativas tales como disparidad de género, insatisfacción laboral, en algunos casos, nula remuneración, poca representatividad, etc. Finalmente, el presente artículo ofrece una serie de recomendaciones y guías para mejorar la situación laboral de los jefes de práctica.

Palabras clave: jefes de práctica, carrera docente, Ley Universitaria, perfil docente

### Abstract

This study aims to offer a brief study of Graduate Teaching Assistants in Peru. From the previously available literature, its sociodemographic characteristics are explored in relation to the number of GTA's at the national level, age group, postgraduate studies, and gender. Then, the article addresses the main topics in the literature on GTA's and relates these with 7 interviews. Thus, it is concluded that the low and/or null regulation on GTA's in some universities of Peru and in Ley Universitaria N° 30220 allows and reproduces gender inequality, job dissatisfaction, in certain cases, no salary, and low representation, etc. Finally, this article offers a series of recommendations and guidelines to improve the employment status of GTA's in Peru.

Key words: graduate teaching assistants, teaching career, higher education, teaching profile

### Introducción

En aras de garantizar la calidad de la educación superior universitaria, el impacto de la misma en el desarrollo de las regiones, en la comunidad científica y en la vida intelectual y profesional de los estudiantes, se regulan los sistemas universitarios, por ejemplo, se delimita un perfil docente y una carrera de promoción, las cuales, en primera y última instancia, buscan el más óptimo ejercicio de la docencia y la investigación, por ejemplo, a través la meritocracia. En el Perú, según la Ley Universitaria n°30220, art. 80, la carrera docente se divide en tres categorías: ordinarios (principales, asociados y auxiliares), extraordinarios eméritos (quienes no podrán superar al 10% del cuerpo docente total) y contratados (los cuales prestan servicios según el contrato fijado con la universidad correspondiente); asimismo, la admisión a la carrera, como la promoción, se llevan a cabo según un concurso público de carácter obligatorio en el que el grado académico, la investigación y los años de ejercicio de la docencia son tomados en cuenta para garantizar el acceso meritocrático, art. 82-83. Así, formar parte de la carrera docente contempla una serie de derechos, beneficios, obligaciones, y sanciones, los cuales son propios solo para aquellos designados dentro del rubro “docente”. Sin embargo, a partir de esta normativa, y dentro de los límites y perfil de dicha categoría, la Ley Universitaria termina excluyendo a los primeros peldaños de la docencia; es decir, a los jefes de práctica, asistentes de

---

<sup>1</sup> E-mail: alejandro.prieto@pucp.pe

cátedra y otras formas análogas de colaboración, puesto que “realizan una actividad preliminar a la carrera docente” (Ley Universitaria, art. 81).

Como se pretende demostrar en este artículo, tanto la Ley Universitaria, como el sistema laboral universitario peruano, generan una serie de problemas en ciertos ámbitos laborales de los jefes de práctica y otras formas análogas de colaboración al no considerarlos docentes dentro de la carrera y no establecer regulación alguna sobre su situación laboral; por consiguiente, se encuentran en un “limbo académico”, el cual permite y reproduce condiciones de precariedad laboral en ciertos casos. No obstante, dicha exclusión o inclusión en la carrera docente no está exenta de debate y otros sistemas universitarios han propuesto distintas soluciones a la condición laboral de los jefes de práctica, como, también, han propuesto distintos roles, obligaciones, derechos y sanciones para este primer peldaño de cátedra. Ante esta situación, el presente artículo busca ofrecer un balance sobre los jefes de práctica en el Perú a partir de entrevistas a 8 jefes de práctica de 10 universidades (7 privadas, 3 públicas), quienes, además, trabajaron en dichas universidades en los últimos cinco años, como también a partir del cotejo bibliográfico de investigaciones previas; en específico, el Censo Nacional Universitario 2010. Así, el presente artículo busca reflexionar y debatir el rol docente que tienen los jefes de práctica en el sistema universitario peruano, sus derechos y obligaciones laborales, como los problemas suscitados ante el “limbo académico” en el que se encuentran; asimismo, busca también contribuir a llenar ese vacío legal y desinterés académico ante los jefes de práctica, ya que la literatura disponible es escasa para el caso peruano.

El presente artículo se organiza de la siguiente manera: en (1), se presenta los lineamientos metodológicos llevado a cabo en el recojo de los datos; en (2), se discute y define el rol del jefe de práctica, y se presentan ciertas características sociodemográficas de este en relación a investigaciones previas hechas en el Perú y el Censo Nacional Universitario 2010; en (3), se complementa la exposición a partir de un análisis crítico de tres temas en la literatura sobre jefes de práctica (selección y preparación, asignación de tareas, y salarios y situación laboral), junto con testimonios de las entrevistas; finalmente, en (4), se presentan las conclusiones del presente artículo y posibles temas a investigar en torno a la carrera docente y los jefes de práctica en el Perú<sup>2</sup>.

## **1. Método**

### **1.1 Participantes**

En esta investigación, participaron 8 jefes y jefas de práctica de un total de 8 universidades de Lima: 4 hombres y 4 mujeres, de 3 públicas y 5 privadas. En cuanto al área de especialidad, se entrevistó a 4 de Humanidades, 1 de Comunicaciones y 3 de Ciencias e Ingeniería. No se especifica edad, carrera, universidad de trabajo y/u otro tipo de información para salvaguardar el anonimato de los y las entrevistados. Los jefes de práctica asumieron participar en esta investigación de manera voluntaria.

---

<sup>2</sup> En los testimonios, se ha optado por reemplazar el nombre de las instituciones involucradas por el término genérico “la universidad”.

**Tabla 1 Características de los jefes de práctica participantes**

Jefe de práctica	Sexo	Área de especialidad
JP1	H	Humanidades
JP2	M	Humanidades
JP3	M	Humanidades
JP4	H	Humanidades
JP5	H	Comunicaciones
JP6	M	Ciencias e Ingeniería
JP7	M	Ciencias e Ingeniería
JP8	H	Ciencias e Ingeniería

## 1.2 Recojo de información

El recojo de información se llevó a cabo mediante una entrevista semiestructurada no presencial, la cual tuvo como objetivo identificar diversos aspectos de la situación laboral de los jefes de práctica, constó de 21 preguntas organizadas en tres ejes temáticos.

- **Selección y preparación:** se buscó indagar, principalmente, sobre si los jefes de práctica participaron o no en un proceso de selección y, en caso afirmativo, en qué consistió dicho proceso y qué requerimientos tuvo. Además, se preguntó si pasaron por algún taller de preparación y formación docente y, en caso de no haber recibido preparación alguna, se preguntó por el tipo de capacitación que les hubiera gustado recibir.
- **Asignación y tiempo de trabajo:** se preguntó por el tipo de asignaciones y labores realizadas como jefes de práctica fuera y dentro del aula y el tiempo dedicado a estas como exclusivamente a la enseñanza. Además, también se indagó sobre la relación laboral con el profesor y/o personal a cargo.
- **Salario y situación laboral:** se recabó información respecto al sueldo por horas, sueldo total promedio, tipo de contrato, instancias y/o organismos de representación en las universidades. También, sobre problemas laborales experimentados o de conocimiento durante el tiempo trabajado.

## 2. ¿Qué sabemos de los jefes de práctica en el Perú?

Contratar alumnos y/o egresados para dictar clases, investigar y/o administrar no es una práctica reciente, por ejemplo, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, se datan jefes de práctica desde 1969 (PUCP 1970) y en EE.UU., desde 1950 (H. Flora: 2007). Sin embargo, la novedad de dicha contratación recae en que, ante la masificación del sistema universitario (Trow 1974; Brunner 2012), se contratan más jefes de práctica para satisfacer la demanda de los estudiantes y así aliviar la carga docente, por lo general en pregrado (Gillon y Hoad 2001; Park y Ramos 2002: 48; Park 2004: 349) – hecho como veremos más adelante, no es ajeno al contexto peruano. Los beneficios de contar con más jefes de práctica, según la experiencia de EE.UU. y Reino Unido, son la posibilidad de establecer vínculos de promoción docente más directos con las carreras de pregrado con mayor énfasis en investigación, ofrecer financiamiento y/o préstamos para estudios de posgrado, tener un mayor control sobre la preparación de la futura plana docente y de la transferencia de habilidades, entre otros; no obstante, también supone solucionar problemas como pagos apropiados y sobrecarga e insatisfacción laboral (Park 2002: 60).

A esto, cabe precisar que, si bien es una práctica general en la educación superior universitaria, los términos para referir al asistente de docencia o jefe de práctica, como los marcos legales y los perfiles asociados a este, varían según sistema universitario y/o universidad. Siguiendo a B. H. Flora (2007: 315-316), los Graduate Teaching Assitant's (GTA's), para el caso estadounidense, pueden ser clasificados en tres tipos: Graduate Teaching Assitant, estudiante de posgrado que enseña en pregrado y asiste a un profesor en cargo; Graduate Research Assitant, tipo de asistente cuya labor recae principalmente en tareas de investigación; y Graduate Administrative Assitant o solo Graduate Assistant, asisten en oficinas administrativas o programas académicos, cuya labor recae en actividades de reclutamiento, programas de evaluación, etc. En sí, como veremos más adelante, los jefes de práctica en el Perú cumplen alguna de estas tres funciones.

Por otro lado, en relación al grado académico, son GTA, por lo general, estudiantes de posgrado (mayormente doctorandos) que enseñan cursos en pregrado bajo un contrato a tiempo parcial, para un departamento en específico, y colaboran con algún proyecto y/o grupo de investigación de la universidad (Park y Ramos 2002); situación diferente encontramos en el *Reglamento general de carrera académica de la Universidad de Chile* (Universidad de Chile s/f), el cual contempla que los egresados con título profesional o grado académico de licenciado pueden cumplir la labor docente de *ayudante o instructor*, art. 8. De la misma manera, en relación a su estado legal dentro o no de la carrera docente, los GTA's pueden ser parte de la carrera, sea el caso de la Universidad de Chile, art. 8, o no y ser solo considerados estudiantes, caso EE.UU., y algunas, pero no todas las universidades del Reino Unido (Park 2002). Por ejemplo, como recoge H. Flora (2007), para el caso de la *New York University*, la *Nation Labor Relations Board* (NLRB) en el año 2000 que los GTA's sí cumplían con una labor docente y, por tanto, lo eran; sin embargo, cuatro años más tarde, para el caso de la *Brown University*, rescindió dicho dictamen y declaró que los GTA's tenían principalmente una relación estudiantil y no económica con sus universidades (2007: 317). Otros términos laborales comunes son “ayudante de cátedra”, “asistente de cátedra”, “tutor”, “docente de prácticas”, etc. Considerando esta ambigüedad nominal y las especificidades legales de cada sistema y/o universidad, se opta en el presente artículo por el término *jefe de práctica* para designar a los tutores, ayudante de laboratorio, asistentes de docencia, asistentes de cátedra, asistentes académicos, ayudante de cátedra, entre otras formas análogas de colaboración docente, los y las cuales, bajo la dirección de algún profesor a quien asisten en labores relativas al quehacer académico, cumplen con alguna de las siguientes tres funciones: enseñar, investigar y/o administrar. Por tanto, habiendo definido, entonces, al *jefe de práctica*, cabe la pregunta ¿qué sabemos de los jefes de práctica en el Perú?

El primer punto a recalcar es la poca o casi nula investigación dedicada a esta primera etapa docente; en lo que respecta a este artículo, solo se cuenta con pequeño puñado de investigaciones previas. La primera, “¿Insertándose al mundo académico? Mujeres jóvenes en la docencia universitaria” (Guibert Patiño y Román Alfaro 2018), analiza la inserción de jefes de práctica mujeres al mundo académico y la composición de la plana docente de CC.SS. en la PUCP y UNMSM según género; y, la segunda, “Percepciones sobre satisfacción laboral en pre-docentes de dos facultades de una Universidad Privada de Lima” (Fox Llerena 2018), la cual, a partir de entrevistas a 6 jefes de práctica de una universidad privada de lima no especificada, describe la insatisfacción que experimentan los jefes de práctica respecto a la carga laboral, la baja remuneración, la poca autonomía y la escasa participación y representación que tienen en su centro de trabajo. De la misma manera, para conocer las características sociodemográficas de los jefes de práctica en el Perú, la única fuente disponible hasta el momento es el Censo Nacional Universitario

2010 (CNU-2010), el cual cuenta con las limitaciones del tiempo y representar un estadio pre-Ley Universitaria n°30220.

## 2.1 El CNU-2010 y los jefes de práctica

Según el CNU-2010, en relación a la composición de la plana docente (nivel nacional), los jefes de práctica representaban el 6.45% del profesorado con un total de 3,809 trabajadores. A continuación, ver Tabla n°2.

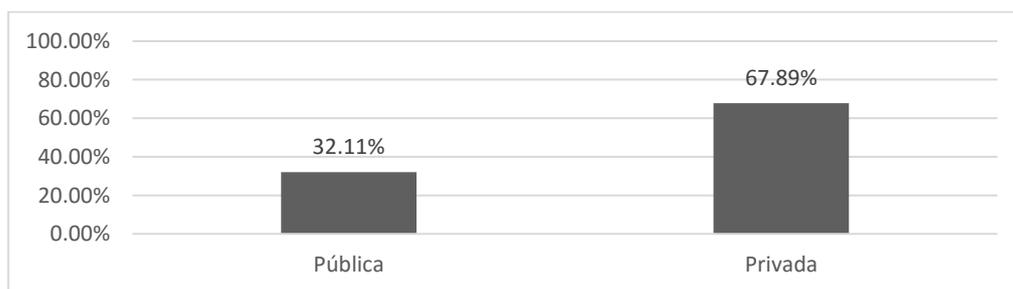
**Tabla 2 Condición laboral de docentes según CNU (Nacional)**

Condición laboral	Pública		Privada		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>Profesor ordinario (nombrado)</b>	15,726	73.37%	4,760	12.64%	20,486	34.67%
<b>Profesor extraordinario</b>	68	0.32%	300	0.8%	368	0.62%
<b>Profesor contratado</b>	4,417	20.61%	30,005	79.69%	34,422	58.26%
<b>Jefe de práctica</b>	1,223	5.71%	2,586	6.87%	3,809	6.45%
<b>Total</b>	21,434	100%	37,651	100%	59,085	100%

Fuente: CNU-2010 (Elaboración propia)

No obstante, es preciso aclarar que el CNU-2010 no especifica si recoge toda la variabilidad terminológica y laboral de los jefes de práctica o, por el contrario, recoge solo a los denominados dentro del rubro censado. Ante esto, dicha cifra debe tomarse con cautela, puesto que, para el 2018, solo la Pontificia Universidad Católica del Perú registra 2,134 jefes de práctica e instructores; por lo que la cifra actual de jefes de práctica a nivel nacional debe ser relativamente mayor que las del CNU-2010<sup>3</sup>. Por otro lado, tomando en cuenta el tipo de universidad en la que laboran, sea pública o privada, vemos una clara mayoría en el sector privado con un 68% (privado) frente a un 32% (público), véase gráfico n°1.

**Gráfico 1 Jefes de práctica según tipo de universidad**



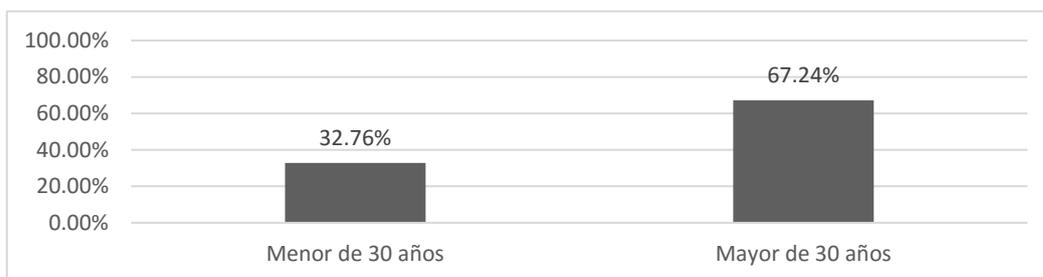
Fuente: CNU-2010 (Elaboración propia). Pública: 1,223. Privada: 2,586.

Considerando los beneficios académicos que un jefe de práctica supone tanto para los docentes, como para los alumnos (aliviar horas de dictado y preparación de clases, control de formación docente, etc.), entonces, la mayor presencia de jefes de práctica en las

<sup>3</sup> El número de jefes de práctica al 2018 en la PUCP fue recuperado a partir del servicio de Estadísticos y Sistema de Apoyo a la Gestión. Asimismo, según el CNU-2010, la universidad con más jefes de práctica es la PUCP, con un total de 1,112 (29,46%). Por lo tanto, en ocho años, solo en esta universidad, casi se ha duplicado el número de jefes de práctica.

universidades privadas termina por limitar y/o restringir el acceso a dicha modalidad de enseñanza y/o asistencia. Hay que tomar en cuenta que una de las finalidades de los jefes de práctica es seguir consolidando lo impartido por los docentes, lo cual, en la medida de lo esperable, es un beneficio directo en el proceso de aprendizaje de los alumnos. En cuanto a grupo etario, el CNU-2010 arroja que la mayor parte de jefes de práctica, un 67.24% a nivel nacional, tiene más treinta años frente a un 32.76% menor de 30 años<sup>4</sup>.

**Gráfico 2 Jefes de práctica según grupo etario**



Fuente: CNU-2010 (Elaboración propia). Menor de 30 años: 1209. Mayor de 30 años: 2481

Complementando dicho gráfico, los estudios de posgrado según grupo etario y tipo de universidad arrojan que, en todos los grupos –salvo menores de 30 años en universidades privadas-, los jefes de práctica sí cuentan con estudios de posgrado. A continuación, ver Tabla 3.

**Tabla 3 Jefes de práctica y estudios de posgrado según grupo etario y tipo de universidad**

¿Cuenta con estudios de posgrado?	Pública				Privada			
	Menores de 30 años		Mayores de 30 años		Menores de 30 años		Mayores de 30 años	
<b>Sí</b>	101	47.64%	757	75.25%	326	32.70%	963	65.29%
<b>No</b>	111	52.36%	249	24.75%	671	67.30%	512	34.71%

Fuente: CNU-2010 (Elaboración propia)

A esto, la Tabla 3, más que ilustrar una respuesta en concreto, invita a preguntarnos por si en la actualidad los jefes de práctica que ya cumplían con los requerimientos mínimos para acceder a la carrera docente fueron promovidos o no. Asimismo, en tanto para ingresar a la carrera docente es necesario el título de magíster o doctor y lo estipulado por las universidades, Ley Universitaria, art. 82, cabe cuestionar si actualmente los criterios de admisión y promoción docente contemplan y reconocen el tiempo trabajado como jefe de práctica. Al respecto, la Ley Universitaria especifica lo siguiente:

“El tiempo en que se ejerce esta función se computa para obtener la categoría de docente auxiliar como tiempo de servicio de la docencia”

Ley Universitaria, art. 81.

<sup>4</sup> El grupo *menor de treinta años* contempla los grupos de 21 a 25 años y de 26 a 30 años; mientras que el grupo *mayor de treinta años*, de 31 a 35, 36 a 40 y de 40 a más.

Es decir, sí se reconoce que los procesos de contratación deben considerar los años de jefes de práctica como años de servicio de la docencia y/o de experiencia profesional; sin embargo, en la práctica, el tiempo dedicado, como el desempeño, no son considerados en el proceso de postulación a docente auxiliar. Por ejemplo, uno de los entrevistados manifestó que ya contaba con los requisitos de la universidad en que trabaja: grado de magister, ocho años de experiencia profesional y se desempeñaba como jefe de práctica hace tres años; sin embargo, su pedido de contratación como docente fue negado, debido a que no había disponibilidad en ese momento.

Jp5: “Tengo 8 años de experiencia en mi profesión [...]. Recientemente, fui a la facultad a presentarme, nuevamente como docente. La encargada se mostró interesada, me pidió mi cv y me dijo que efectivamente cumplía con los requisitos (sobre todo la maestría). Me pidió que le mande los cursos que podría enseñar. Así lo hice. Sin embargo, me explicó que esos cursos ya no tienen espacio para más docentes”.

De la misma manera, otro de los entrevistados declaró un problema similar de contratación; en este caso, bajo “criterios arbitrarios”.

Jp2: “La universidad creció mucho de un momento a otro. Esto se vio también en la cantidad de contratación de tutores. En el 2015, éramos 60; en el 2015, 80; en el 2016, 120-140. Este crecimiento del 100% en tres años hizo que la coordinación no manejara muy bien asuntos de asignación de asistencia, asignación de seminarios, entre otros. A finales del año 2014, como cada año hasta ese entonces, los tutores postulaban a una clase modelo para ascender a docente. Sin embargo, al final del año, no todos los tutores pudieron postular, sino solo aquellos a los cuales les llegaba una “invitación”. Esta elección de quienes recibieron la invitación fue arbitraria.”

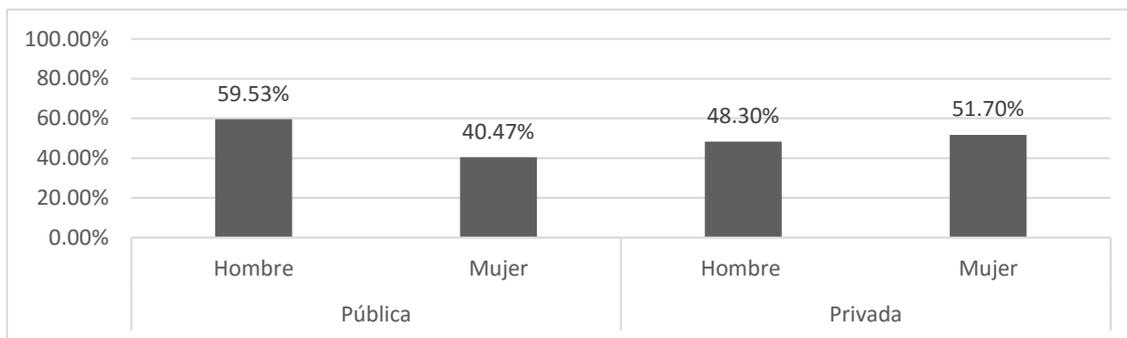
Como se comentó, ante la masificación del sistema universitario y el aumento de la demanda, los profesores pueden experimentar sobrecarga laboral, problema que es solucionado a través de la contratación de cada vez más jefes de práctica. Según Oviedo y Yamada (2017), “en 1996, existían 13,6 profesores por cada 100 alumnos universitarios, mientras que en 2010 esta cifra se redujo a 2,32” (2017:74); hecho que se condice con el testimonio de Jp2. Al respecto, se necesitan planes de reclutamiento y formación docente que nos permitan conocer a qué edad y bajo qué modalidades los jefes de práctica empiezan a cursar estudios de posgrado, a qué edad los terminan y cuentan con los requisitos mínimos para acceder a la carrera docente. Asimismo, ante el creciente aumento de jefes de práctica, es necesario pensar el intercambio generacional docente y la movilidad laboral (sobre todo para carreras de baja demanda, pero con puestos de carácter vitalicios) ¿Hay cátedras suficientes para todos los jefes de práctica, por ejemplo, de carreras más dedicadas a la investigación y la docencia como Ciencias Sociales o Humanidades? ¿Cuentan las universidades con perfiles de contratación para jefes de práctica?

Por último, en cuanto a la variable sexo, vemos en el gráfico 2 que las universidades privadas muestran una distribución cuasi equitativa entre hombres y mujeres –hecho también corroborado por Guibert Patiño y Román Alfaro (2018) en el caso de las carreras de Ciencias Sociales<sup>5</sup>; no así en las públicas, en la que se constata mayor presencia de los primeros. Se retoma la discusión sobre desigualdad en la academia en (3.1).

---

<sup>5</sup> Guibert Patiño y Román Alfaro (2018) identifican una distribución cuasi equitativa en las carreras de Ciencias Sociales de la PUCP; sin embargo, a nivel de toda la universidad, las jefas de práctica en esta casa de estudios son el 36,57% frente a un 63,43% hombres. Sobre esto, la mayor disparidad por género se observa en los departamentos de Ciencias e Ingeniería.

### **Gráfico 3 Jefes de práctica según distribución por sexo en tipo de universidad**



Fuente: CNU-2010 (Elaboración propia). Pública: H, 728; M, 495. Privada: H, 1249; M, 1337

### **3. Selección, tareas y salario**

Continuando con el apartado anterior, se prosigue a discutir los siguientes tres tópicos: selección y preparación, asignación de tareas y tiempo de trabajo, y salario y situación laboral, los cuales han sido seleccionados sobre la base de la experiencia previa en EE.UU. y Reino Unido - la investigación sobre jefes de práctica en ambos sistemas universitarios consta de una larga tradición. Asimismo, se dialoga dichos estudios con las entrevistas realizadas para el presente artículo y los dos estudios previos comentados líneas arriba (Guibert Patiño y Román Alfaro 2018; Fox Llerena 2018), como con la Ley Universitaria n°30220.

#### **3.1 Selección y preparación**

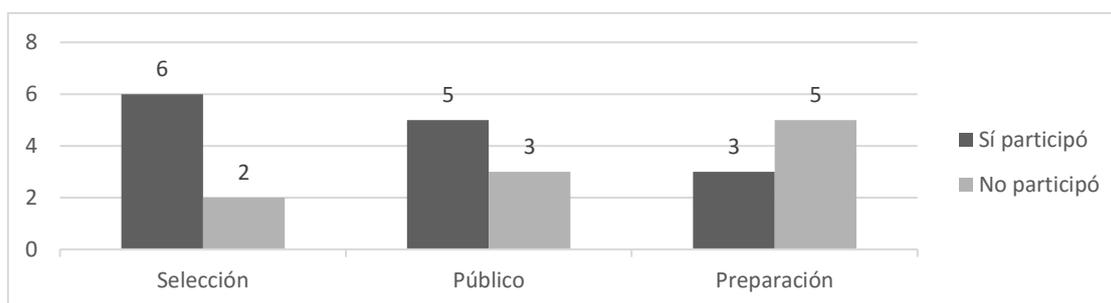
En principio, en las universidades estadounidenses, como en la tradición bibliográfica y en el debate suscitado en esta academia, se han propuesto distintos y variados modelos para el entrenamiento de los jefes de práctica, GTA's en este caso, (Garland 1983; Marincovich y otros 1998; Sharpe 2000; Davis y Kring 2001; Prieto y Meyers 2001; Luo, Grady y Bellows 2001), por lo que, más que un modelo a seguir, se recoge una serie de pautas mínimas comunes. Siguiendo a Park (2004: 350), la selección de los jefes de práctica debe ser mediante un proceso justo, transparente y consistentemente aplicado, ya que los beneficios de este tipo de selección impactan directamente en la efectividad posterior de los GTA's. Además, los criterios de selección deberían guardar relación con las tareas que se esperan el GTA vaya a realizar, evaluar los conocimientos teóricos y de enseñanza previos de los candidatos, como, también, según el grado de internacionalización de las universidades, las habilidades escritas y orales de los hablantes no nativos de inglés. Por otro lado, un programa de entrenamiento para jefes de práctica debería basarse en la premisa de que enseñar es una competencia que puede ser aprendida, practicada y continuamente mejorada. Así, el entrenamiento de jefes de práctica debería incluir reflexiones tanto generales a la labor docente, como al área de especialidad o carrera; incluir estrategias de aprendizaje activo y constructivista en las que prime la interacción social; e inducir al jefe de práctica en el perfil docente su universidad y prepararlo en los lineamientos laborales y éticos correspondientes. Respecto a todo esto, en el caso peruano, la Ley Universitaria solo contempla lo siguiente:

“La designación de los mismos [los jefes de práctica] debe ser vía concurso hecho público a toda la comunidad universitaria, conforme lo que disponga cada Estatuto universitario.”

Ley Universitaria, art. 81

Así, el proceso de contratación de los jefes de práctica en el Perú se limita solo a asegurar un proceso de selección obligatorio de carácter público y no especifica inducción ni preparación docente alguna para los jefes de práctica. Sin embargo, a pesar de la normativa de un concurso público obligatorio, las universidades no cumplen en la práctica dicha normativa (Guibert Patiño y Román Alfaro 2018: 253); por ejemplo, en la UNMSM y la PUCP, la selección y la contratación de jefes de práctica puede ser informal, guiarse por referencias, afinidades con docentes y redes de contacto, como estar definidas bajo relaciones personales y/o de mentoría con docentes, respetivamente. Asimismo, según las entrevistas realizadas, la mayoría de entrevistados (6), participó de un proceso de selección y, además, de carácter público (5), aunque, también, la mayoría declaró no haber recibido capacitación docente para ejercer como jefe de práctica (5).

#### **Gráfico 4 Selección, convocatoria pública y preparación**



A esto, hay que añadir que las consecuencias negativas de no contar con un proceso de selección abierto a toda la comunidad universitaria basado en la meritocracia son diversas. Por ejemplo, puede mantener y reproducir desigualdades de género (ver gráfico 3), en tanto “dificulta la elección de mujeres jóvenes como asistentes de cátedra, debido a la predominancia numérica de los hombres en la docencia y en el grupo de estudiantes con facilidad para establecer relaciones de mayor confianza con los profesores” (Guibert Patiño y Román 2018: 253), como también, generar procesos de contratación irregulares basados en afinidad. Además, el no contar con programas de preparación en formación docente merma el control de calidad esperado en los jefes de práctica y, por consiguiente, aumenta el riesgo de impartir una educación superior de baja calidad, deja a la deriva la formación de la siguiente plana docente, no genera espacios ni oportunidades para la transmisión de buenas prácticas de enseñanza, entre otras consecuencias.

### 3.2 Asignación de tareas

Por otro lado, en cuanto al tipo de actividades y el tiempo dedicado a estas, las experiencias en distintos sistemas universitarios apuntan a ser parecidas: no existe un criterio claro de cuáles y cuáles no son las actividades laborales de un jefe de práctica; esto posiblemente debido a que su labor se encuentra tanto en función de los alumnos, como del profesor en turno a quien asisten. Por ejemplo, para el caso de *Lancaster University*, Reino Unido, los GTA suelen ser estudiantes doctorandos dedicados principalmente a investigar, bajo este modelo, el número de horas dedicado a la enseñanza merma el tiempo de investigación (Park 2002); mientras que, según los lineamientos de la *Imperial College London* (2015), la función de los GTA es asistir y ayudar al conjunto de docentes, los miembros de la facultad, y otros, en la enseñanza o actividades relacionadas a esta en medio de una variedad de ambientes de aprendizaje. Situación semejante describe Fox Llerena (2018) para el caso peruano, en primer lugar, las actividades dentro como fuera del aula, en especial esta última, no están debidamente

establecidas. Los jefes de práctica de su estudio declararon que las actividades que realizaban nunca quedaban claras, algunas estaban fuera de sus contratos, y que estaban en función del profesor de turno (2018: 46-54); por ejemplo, corregir exámenes y trabajos de su competencia como exámenes de sus profesores; enseñar, atender correos, reunirse bajo la disposición del profesor, preparar clases y/o material que el profesor le asigne, etc., como, también, dependiendo del caso, investigar y/o apoyar en tareas administrativas. Además, en segundo lugar, el tiempo dedicado a estas, en especial, a las “fuera del aula”, no se encuentra reconocido ni remunerado, por lo que genera que el jefe de práctica se perciba como un trabajador sin criterios fijos de trabajo, no cuenta con un horario estable, experimente un alto grado de insatisfacción laboral y perciba su salario como insuficiente respecto a todo el trabajo realizado (Fox Llerena 2018).

Jp2: “En las asistencias, hay casos en los que los y las docentes piden que realices actividades que no están dentro de tus funciones como tutor. Si bien la Coordinación te dice que no aceptes actividades fuera de tu función, al final la nota que te pone el profesor al que asistes es la nota que te ubica en un ranking. Yo tuve un caso de una profesora que me pidió “de favor” que le revisara los exámenes que le faltaban. No acepté y le dije que no estaba dentro de mis funciones. Casos como este existen y sin incómodos de lidiar entre docente-asistente.”

### 3.3 Salario y situación laboral

Para poder estudiar los salarios, se ha acudido a dos fuentes: el portal de Transparencia de las universidades y/o otro medio institucional en el que se proporcione dicha información y el CNU-2010. En cuanto a la primera fuente, salvo contados casos, las universidades no especifican en su Portal de Transparencia el salario ni promedio, por hora, ni de ninguna otra índole de los jefes de práctica (y otras formas análogas de colaboración docente); lo que, en sí, no contraviene a la Ley Universitaria, debido a que los jefes de práctica no son considerados docentes y, por tanto, las universidades no tienen la obligación explícita de hacerlo, art. 11<sup>6</sup>.

“Las remuneraciones, bonificaciones y demás estímulos que se pagan a las autoridades y docentes en cada categoría, por todo concepto, son publicados de acuerdo a la normativa aplicable.”

Ley Universitaria, art. 11

De las que sí se pudo recoger datos, se extrajo la siguiente información. Por ejemplo, la UNI especifica según Tiempo Completo/Parcial y número de horas, 40,20,10 y el salario promedio de un jefe de práctica Tiempo Completo es de S/.1,132 (UNI 2017, 2018), mientras que la UNAC, Tiempo Completo/Parcial y Nombrado/Contratado y con un salario promedio Tiempo Completo contratado de S/.1,101.90 (UNAC 2017)<sup>7</sup>.

**Tabla 4 Salario, jefes de práctica UNI (S/.)**

Jefe de Práctica	Remuneración (S/.)
<b>JPTC – 40</b>	S/.1,132
<b>JPTP – 20</b>	S/.658
<b>JPTP – 10</b>	S/.388

Fuente: UNI-Portal Transparencia (Elaboración propia)

<sup>6</sup> Misma situación para los docentes, no existe un criterio común que permita comparar rangos salariales. Sin embargo, contrario a los jefes de práctica, todas las universidades de este estudio sí especifican algún tipo de información sobre el salario docente.

<sup>7</sup> Según la Escala Remunerativa de la UNI y la UNAC, “el monto indicado es el promedio aproximado de lo que se percibe en cada categoría o nivel” (UNI 2017, 2018; UNAC 2017).

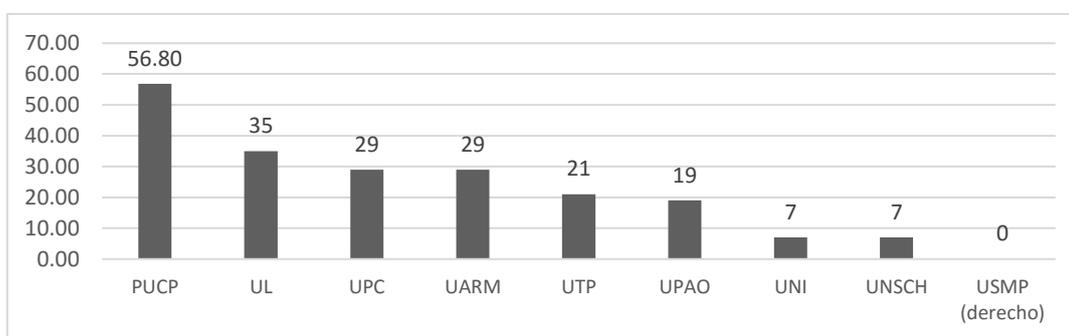
**Tabla 5 Salario, jefes de práctica UNAC (S/.)**

Jefe de práctica	Nombrado	Contratado
Jefe de práctica D.E	S/. 1,355.83	No especificado
Jefe de práctica TC	No especificado	S/. 1,101.90
Jefe de práctica T.P.	S/.1,102.18	S/.605,25

Fuente: UNAC-Portal Transparencia (Elaboración propia)

Asimismo, a partir de las entrevistas llevadas a cabo para el presente artículo, se pudo extraer la siguiente información respecto al salario por hora en nueve universidades (6 privadas, 3 públicas). Ver gráfico 5.

**Gráfico 5 Rango salarial por hora de los jefes de práctica y otras formas análogas de colaboración docente (S/.)<sup>8</sup>**



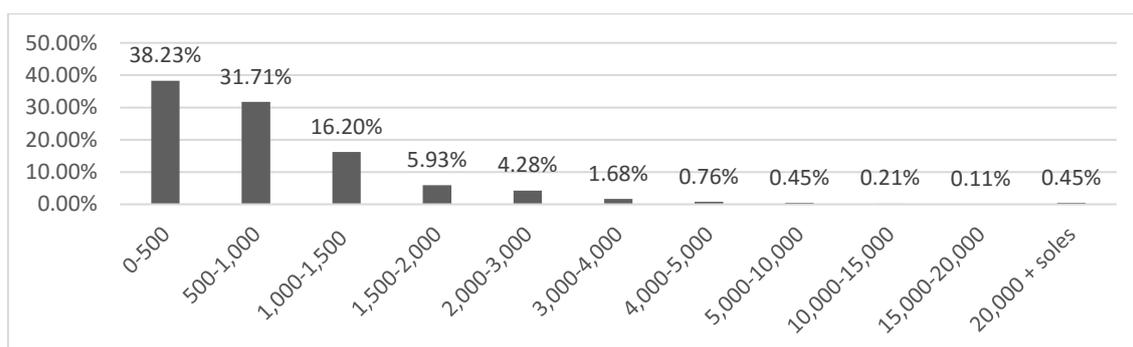
Sobre este gráfico, primero hay que aclarar que, como consecuencia de la baja regulación existente, las universidades involucradas, como se indicó previamente, mantienen distintas figuras laborales para el rótulo *jefe de práctica*. Por ejemplo, la Pontificia Universidad Católica del Perú cuenta con el rubro de “pre-docente”, en el cual se ubican el “Instructor” y el “Jefe de práctica”; el primero, gana S/.36.80 por hora dictada y es un alumno de pregrado, mientras que el segundo, S/. 56.80, es egresado y/o bachiller, y puede contar o no con el título de licenciado<sup>9</sup>. El trabajo del “pre-docente” en esta casa de estudios se asemeja al de un docente: califican, corrigen exámenes, preparan clases, etc., y, por lo general, están bajo el cargo de un profesor. Situación semejante se emplea en la Universidad de Lima, la UNI, la UNSCH y UPAO, las cuales utilizan la categoría “jefe de práctica”. Luego, en la UPC, existe la figura laboral de “Tutor”, el cual realiza tres tipos de tutoría, cada una con pago diferenciado: la primera consiste en asesorar a un alumno, máximo tres, recibe S/.16,50 por hora; la segunda es llevada a cabo en el aula, el tutor coordina previamente con el docente, quien es el que dirige las 2 horas de clase, y monitorea el avance de los ejercicios que deben desarrollar los alumnos durante la misma, gana S/.29 por hora; y, la tercera, se asemeja más a un taller y puede durar entre 2 o 3 horas, el tutor dirige completamente la sesión en aula sobre un tema particular, se le paga S/.31 soles por hora. El requisito mínimo para ejercer como “tutor” en los tres casos es el

<sup>8</sup> La información sobre USMP fue adquirida mediante su página institucional y no por entrevistas. Para mayor cotejo, ver USMP (2015: 2); misma situación para UPAO (2017). El sueldo por hora, en el caso de UNI, fue construido a partir de la información proporcionada en su portal institucional y sobre la base del sueldo promedio del jefe de práctica a tiempo completo, ver Tabla 4. En el caso de UNSCH, fue construido sobre la base del sueldo total mensual por 16 horas trabajadas a la semana.

<sup>9</sup> A pesar de ser grupo minoritario, la PUCP registra jefes de práctica con maestría. Asimismo, según las entrevistas, existían jefes de práctica con grado de Doctor en la UNSCH.

grado de bachiller. Además, existe la categoría de “Alumno de Apoyo y/o Asistente de Cátedra”, el cual realiza labores administrativas y/o académicas, no recibe pago alguno; sin embargo, por cada 20 horas, puede obtener 1 crédito académico (UPC s/f). De la misma manera, en la UTP también se contempla la figura de “Tutor”. Las tutorías se brindan a un máximo de 4 alumnos, se le paga S/21,50 soles por hora; otro tipo especial de tutoría es el taller que dirige el tutor solo y que dura 2 horas pedagógicas, recibe S/ 25 soles por hora. Finalmente, tanto en la USMP como en la UNMSM y UNFV, existe la figura de “Ayudante de cátedra”<sup>10</sup>. En estas universidades, los “ayudantes de cátedra” no reciben ninguna remuneración económica por su trabajo; por ejemplo, en el caso de la USMP, la ayudantía de cátedra es un “servicio *ad honorem* [el cual] no genera ningún vínculo de carácter laboral ni económico con la Universidad, ni tampoco es un programa de prácticas preprofesionales” (USMP 2015). Por otro lado, en términos de contrato, el trabajo de todos los jefes de práctica y otras formas análogas de colaboración docente expuestos, a excepción de UNI y UNSCH, es semejante la modalidad de un profesor contratado; es decir, en caso haya disponibilidad horaria para dictar, cada nuevo inicio de semestre debe de firmar una “adenda de contrato”. Por último, hay que agregar la disparidad salarial en la remuneración por horas según tipo de universidad. Mientras que las universidades privadas del gráfico 7 pagan en promedio S/ 32.16 por hora, los jefes de práctica en universidad públicas ganan S/.7 por hora dictada<sup>11</sup>. Esto podría explicar la desigualdad numérica de jefes de práctica en universidades privadas frente a públicas (gráfico 1); hecho que, como se comentó líneas arriba, restringe el acceso a los alumnos y los docentes a contar con jefes de práctica y los beneficios asociados a estos, como también, obliga a los jefes de práctica a buscar otras alternativas laborales y no poder dedicarse por completo a la docencia ni la investigación – hecho detallado en las entrevistas. Complementando lo recién expuesto, según el II Censo Universitario del 2010, se encuentra un salario promedio dentro de los jefes de práctica de S/.1018 soles. Se encuentra esta cifra al recodificar los rangos salariales de la encuesta docente (0-500, 500-1,000, etc.) a sus valores promedios. Dentro de estas cifras, se identifica una tendencia de bajos salarios: 38.23% admiten ganar entre 0-500 soles y el 86.14% ganan hasta S/. 1,500 soles.

**Gráfico 6 Jefes de práctica y salarios según CNU-2010 (S/.)<sup>12</sup>**



<sup>10</sup> En la UNFV, existen las figuras laborales “jefe de práctica” y “ayudante de cátedra”. La primera, es remunerada y supone una vinculación laboral con la universidad a través de un contrato; la segunda, no es remunerada, no hay vinculación alguna y, al término de esta, se entrega un documento que certifica haber ejercido como “ayudante de cátedra”.

<sup>11</sup> El promedio en universidades privadas se calculó sobre PUCP, UL, UPC, UTP y UPAO. Por otro lado, según el CNU-2010, el salario promedio de los jefes de práctica según tipo de universidad es de S/.1076 para privadas, frente a un S/.896.15 para públicas.

<sup>12</sup> El gráfico 6 y la tabla 6 fueron elaborados por Elena Casas. Muchas gracias por ayudarme. Cualquier error en la interpretación de los datos es de mi entera responsabilidad.

Vemos, por otro lado, que los salarios de las 10 universidades con más plana de jefes de práctica son sumamente diversos.

**Tabla 6 Universidades con más jefes de práctica y salario promedio (S/.)**

Universidad	Salario promedio en S/.
Universidad Privada Cesar Vallejo	1,470.00
Universidad Nacional de Ingeniería	1,307.33
Universidad Católica Santa María	1,079.00
Pontificia Universidad Católica del Perú	1,032.50
Universidad Nacional del Centro de Perú	925.30
Universidad San Martín de Porres	917.80
Universidad Nacional de San Antonio de Abad	907.47
Universidad Alas Peruanas	755.37
Universidad Andina del Cusco	569.00
Universidad Nacional Federico Villareal	479.00

Recapitulando, entonces, los jefes de práctica deben cumplir sus funciones asignadas en medio de un clima de sobrecarga laboral y, en ciertos casos, con baja y/o nula remuneración, por lo que, cabe preguntarse si la Ley Universitaria, en tanto no regula a los jefes de práctica ni los considera docentes, permite y reproduce la precariedad laboral existente en algunas universidades. A esto, hay que sumar que, por lo general, los jefes de práctica no cuentan con instancias de representación que puedan utilizar para presentar reclamos sobre su situación laboral, esto notificado en las entrevistas. Al respecto, algunas universidades y departamentos suelen declarar que, por un lado, los jefes de práctica son alumnos y que, por lo tanto, ya cuentan con dichas instancias; sin embargo, olvidan que no todos los jefes de práctica son alumnos y que, por el contrario, la mayoría son egresados siguiendo la Tabla n°3. Además, en muchos de los casos, más de un problema con posibles repercusiones legales ha sido denunciado en este estudio, por ejemplo, pagos a destiempo, la prohibición de libre asociación, el despido masivo y/o sin previo aviso, entre otros.

JP3: “No recuerdo el día exacto, pero en la primera quincena de mayo del 2018 recibimos la noticia de que ya no seríamos más asistentes. La información la recibimos por un grupo de WhatsApp. La coordinadora de las asistencias estaba muy conmocionada por la noticia que nos daba y lo hacía por ese medio porque era de efecto inmediato. Ella tampoco lo podía creer. Nos dejaban sin la mitad de trabajo de un día a otro. Nos comentó que el responsable de la decisión estaba fuera de Lima y no podía darnos más información. A los días, la universidad dio medio paso atrás y dijo que esto no aplicaba para las asistencias que empezaron en el 2016. No obstante, todos los que comenzamos en el 2017-18 nos quedamos sin trabajo. A comienzos de año uno planifica todo según lo acordado con una universidad; sin embargo, la universidad decidió cambiar las reglas a medio ciclo. No pudieron esperar o dar aviso previo como para que busquemos otra opción de trabajo.”

#### 4. Balance final y recomendaciones

En conclusión, el desinterés hacia los jefes de práctica por parte de instituciones estatales (representadas estas en la Ley Universitaria n°30220), las universidades peruanas y la academia, ha propiciado que las primeras instancias de formación docente, los jefes de práctica, no tengan regulación alguna o la regulación sea muy baja. Esto ha generado una

serie de consecuencias negativas en diversos aspectos laborales tales como desigualdad de género, disparidad salarial y/o nula remuneración, sobrecarga e insatisfacción laboral, asignación de tareas sin criterio común, baja o nula representación en la comunidad universitaria, procesos de contratación por afinidad y escasa preparación y formación docente, entre otros. Asimismo, salvo contados casos, es poco lo que sabemos sobre los jefes de práctica en el Perú, de lo disponible, el CNU-2010, representa un estado pre Ley Universitaria, por lo que aún hay muchos puntos por investigar. Son necesarios estudios longitudinales de acceso a la carrera docente que contemplen el proceso de formación previo, por ejemplo, el tiempo y esfuerzo dedicado a cumplir con los requerimientos mínimos junto con las condiciones laborales de los jefes de práctica, como también el proceso de contratación. En sí, la formación de la siguiente plana docente de las universidades del Perú debería considerar el proceso completo del acceso a la docencia, por lo que, incluir al jefe de práctica en la carrera docente, nos ofrece la oportunidad de tener un mayor control sobre la formación pedagógica, teórica, de investigación, y otros, de la siguiente academia, como proponer planes de intercambio generacional y movilidad laboral. Además, es necesario pensar y proponer soluciones a la insatisfacción laboral y condiciones de precariedad que se suscitan, como, también denunciar los abusos, despidos e irregularidades que se cometen en el campo laboral de la academia, en especial con los jefes de práctica. En suma, aún falta reflexionar el rol del jefe de práctica en el sistema universitario peruano, cuál es su labor frente al alumno y frente al docente, cuáles son sus beneficios, o cuáles sus aspectos negativos, en el proceso de aprendizaje, cómo deben ser preparados y evaluados. Aún no contamos con un perfil claro del jefe de práctica en el Perú. Por último, las universidades y el Estado, a través de la Ley Universitaria, tienen la responsabilidad de garantizar procesos de selección y contratación públicos y meritocráticos, formar y capacitar a sus jefes de práctica en materia de docencia, delimitar sus roles y establecer contratos en los que las asignaciones laborales, como el tiempo dedicado a estas, se correspondan con el pago pactado, y fomentar la autoorganización de los jefes de práctica e involucrarlos en las actividades académicas e instancias de representación correspondientes, entre otras responsabilidades más.

#### Agradecimientos

Quisiera agradecer a todas y todos los jefes de práctica que participaron en esta investigación, como también, a todo el equipo de Novedades Académicas. Especial agradecimiento a Juan Fernando Vega Ganoza por todas las críticas, enseñanzas y discusiones que compartimos sobre el rol de los jefes de práctica; sin tu ayuda, este documento no hubiese sido posible.

#### Bibliografía

H. Flora, Bethany

2007 "Graduate Assistants: Students or staff, policy or practice? The Current Legal Employment Status of Graduate Assistants". *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29 (3), pp. 315-322.

Brunner, J.J.

2012 "La universidad: ¿comunidad de mercado o posmoderna?". *Bordón*, 64 (3), pp. 27-38.

Davis, S. F. y Kring, J.P.

2001 “A model for training and evaluating graduate teaching assistants”. *College Student Journal*. 35 (1), pp. 45-51.

Fox Llerena, Estefanía

2018 *Percepciones sobre satisfacción laboral en pre-docentes de dos facultades de una Universidad Privada de Lima*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.

Garland, Neal T.

1983 “A Training Program for Graduate Teaching Assistants: The Experiences of One Department”. *Teaching Sociology*, 10(4), pp. 487-503.

Gillon, E. y Hoad, J.

2001 “*Postgraduate students as teachers*” (Lancaster, NPC). Disponible en: [www.npc.org.uk/page/1003797676](http://www.npc.org.uk/page/1003797676)

Luo, J., Grady, M.L., y Bellows, L. H.

2001 “Instructional issues for teaching assistants”. *Innovative Higher Education*, 25(3), pp. 209-230.

Guibert Patiño, Yamilé y Román Alfaro, Andrea

2018 “¿Insertándose al mundo académico? Mujeres jóvenes en la docencia universitaria”. En Alcázar, Lorena y Balarin, María (Eds.). *Desigualdad en la academia: mujeres en las ciencias sociales peruanas*. Lima: Grupo Sofía y GRADE, pp. 229-263.

Imperial College London

2015 *Roles and Responsibilities. Graduate Teaching Assistant (GTAs)*. Consulta: 05 de Julio del 2018.  
[https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/registry/qa/public/good-practice/roles-and-responsibilities/Graduate-Teaching-Assistant-\(GTA\).pdf](https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/registry/qa/public/good-practice/roles-and-responsibilities/Graduate-Teaching-Assistant-(GTA).pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

2010 *Censo Nacional Universitario 2010*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consulta: 03 de julio de 2018.  
[http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/)

Luo, J., Grady, M., y Bellows, L.H.

2001 “Instructional issues for teaching assistants”. *Innovative Higher Education*, 25 (3), pp. 209-230.

Ministerio de Educación del Perú

2014 Ley Universitaria. Ley N.º 30220. Lima, 03 de julio de 2014.  
[http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)

Marincovich, M. y otros (Eds.)

1998 *The professional development of graduate teaching assistants*. Bolton, MA: Anker Publishing.

Oviedo, N. y Yamada G.

2017 “Premio a la calidad universitaria en el mercado laboral peruano. En YAMADA, G. y LAVADO, P. (eds). En *Educación superior y empleo en el Perú: una brecha persistente*, Lima: Universidad del Pacífico, pp. 71-88.

Park, Chris

2002 “Neither fish nor fowl? The perceived benefits and problems of using Graduate Teaching Assitants (GTAs) to teach undergraduate students”. *Higher Education Rewiew*, 35 (1), pp. 50-62.

Park, Chris

2004 “The graduate teaching assistant (GTA): lessons from North American experience”. *Teaching in Higher Education*, 9 (3), pp. 349-361.

Park, Chris y Ramos, Marife

2002 “The donkey in the department? Insights into the Graduate Teaching Assistant (GTA) experience in the UK”. *Journal of Graduate Education*, 3, pp. 47-53.

Pontificia Universidad Católica del Perú

1970 Escalafón docente: Profesores y jefes de práctica, año académico 1969. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Prieto, L. R. y Meyers, S. A. (Eds.)

2001 *The teaching assitant training handbook: How to prepare TAs for their responsibilities*. Stillwater, OK: New Forums Press.

Sharpe, Rhona

2000 “A Framework for Training Graduate Teaching Assistants”. *Teacher Development* 4 (1), pp.131-143.

Trow, M.

1974 “Problems in the transition from elite to mass higher education”. En M. BURRAGE (Ed.). *Twentieth-Century Higher Education: From Elite to Mass to Universal*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, pp. 86-142.

Universidad de Chile

s/f *Reglamento general de carrera académica de la Universidad de Chile*. Consulta: 05 de julio del 2018.

<http://www.uchile.cl/portal/presentacion/normativa-y-reglamentos/4860/titulo-ii-de-la-categoria-y-carrera-academica-ordinaria>

Universidad Nacional de Ingeniería

2017 Escala remunerativa. Consulta: 02 de octubre del 2018.

[http://ocper.uni.edu.pe/transparencia/t4\\_remuneraciones\\_doc\\_Adm\\_diciembre\\_2017.pdf](http://ocper.uni.edu.pe/transparencia/t4_remuneraciones_doc_Adm_diciembre_2017.pdf)

Pensando la siguiente academia. Breve estudio sobre jefes de práctica en el Perú

2018 *Escala remunerativa*. Consulta: 09 de setiembre del 2018.  
[http://ocper.uni.edu.pe/transparencia/t1\\_remuneraciones\\_doc\\_Adm\\_marzo\\_2018.pdf](http://ocper.uni.edu.pe/transparencia/t1_remuneraciones_doc_Adm_marzo_2018.pdf)

Universidad Nacional del Callao

2017 Estructura salarial por categoría. Consulta: 02 de octubre del 2018.  
[https://www.unac.edu.pe/images/transparencia/personal/2017/12/III.2\\_escala\\_remunerativa\\_docentes\\_nombrado\\_contratado.pdf](https://www.unac.edu.pe/images/transparencia/personal/2017/12/III.2_escala_remunerativa_docentes_nombrado_contratado.pdf)

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

s/f *Vida Universitaria. Alumnos de Apoyo*. Consulta: 05 de julio del 2018.  
<https://www.upc.edu.pe/servicios/vida-universitaria/alumnos-de-apoyo>

Universidad Privada Antenor Orrego

2017 *Resolución N°012-2017-CD-UPAO*. Consulta: 16 de agosto del 2018.  
<https://static.upao.edu.pe/upload/riu/2017/000005104-912258-20170302160334.PDF>

Universidad San Martín de Porres

2015 *Ayudante de Cátedra, Resolución Decanal N° 187-2015-S-FD*. Consulta: 05 de julio del 2018.  
[http://www.derecho.usmp.edu.pe/AYUDANTE\\_DE\\_CATEDRA.pdf](http://www.derecho.usmp.edu.pe/AYUDANTE_DE_CATEDRA.pdf)