

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MANEJO DEL FONDO DE
FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**

SEGUNDO ENTREGABLE

**INVENTARIO Y DESCRIPCIÓN DE ENTIDADES QUE MANEJAN PROGRAMAS
DE BECAS Y/O FONDOS CONCURSABLES**

Diciembre 2009

(I) ANTECEDENTES

En el marco de la consultoría “Diseño de una propuesta de manejo del Fondo de fortalecimiento de Capital Humano” y, en concordancia con los objetivos y el enfoque de los productos finales esperados, se diseñó una metodología de trabajo que engloba el producto esperado que es la identificación e inventario de cuatro instituciones administradoras de becas operando en Perú, pero que además recolecta información secundaria sugerida a través de la oferta de mejora N° 1 como son las entrevistas a Jefes de Recursos Humanos y la exploración adicional sugerida en el Plan de Trabajo, ambas referidas a las experiencias internacionales de manejo de fondos concursables para la capacitación de funcionarios públicos en otros países.

De acuerdo a la metodología expuesta en el plan de trabajo, hemos tenido a bien realizar la recolección de estas diferentes fuentes de información, cuyos resultados son expuestos en el presente entregable.

Teniendo en cuenta que se requiere investigar diferentes experiencias que sirvan para implementar las tareas de funcionamiento del fondo, identificadas debidamente en el Plan de Trabajo, la presentación de la información recolectada responde a un orden que permitirá luego trasladar los mismos criterios u otros que deriven del análisis, al diseño del fondo a ser propuesto en el segundo entregable, las tareas identificadas en el Plan de Trabajo son las siguientes:

- La primera tarea en el diseño de manejo del Fondo es determinar los procesos de identificación tanto de demanda como de oferta.
- La segunda tarea del fondo implica el proceso de establecimiento de prioridades de necesidades a ser cubiertas y la forma cómo se diseñarán los programas.
- La tercera tarea consiste en el proceso de selección tanto de la oferta como de

la demanda para cubrir los programas a ser puestos en marcha por el Fondo, y finalmente,

- La cuarta tarea corresponde a establecer un sistema de control del uso y éxito de los programas, que sirva para verificar el cumplimiento de metas y objetivos del Fondo y de SERVIR, pero además como retro-alimentación para el ajuste de los futuros programas del Fondo.
- La quinta tarea corresponde a hacer sostenible en el tiempo del Fondo y dotarlo de los recursos suficientes para que sea capaz de poder realizar sus funciones sin riesgos de liquidez.

Cada tarea implica procesos diferentes en uso, pero concadenados y complementarios para la consecución de los objetivos del Fondo y de SERVIR. La identificación de estos procesos y propuesta de los mejores usos para cumplir cabalmente con cada etapa, tienen como fuente de información primaria las experiencias de entidades nacionales e internacionales que manejan programas de becas y/o fondos concursables, sus metodologías y resultados.

En el Plan de Trabajo se propusieron las siguientes entidades:

Entidades	Áreas temáticas de los Fondos
Instituto Nacional de Becas y Crédito Educativo INABEC - OBEC	Educación a todo nivel Becas
Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC	Ciencia y Tecnología Becas y Fondos Concursables
Programa de Becas del Banco Interamericano de Desarrollo	Educación a todo nivel Becas y Fondos Concursables
Programa de Apoyo a la Competitividad PAC de la Corporación Andina de Fomento CAF	Capacitación en Administración Fondos Concursables

Finalmente, de acuerdo a contactos anteriormente realizados con SERVIR y la identificación de otros fondos se llegó a recabar información de los siguientes

fondos:

Entidades	Áreas temáticas de los Fondos	Información a relevar
Fondo de Becas Ford	Becas de Maestrías y Doctorados	a. Descripción de procesos, b. Actores involucrados, funciones y responsabilidades, c. Criterios de asignación de becas y fondos, d. Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación del programa de becas, e. Otros que sean necesarios.
Programa de Becas Fulbright	Becas Parciales de Maestría en EEUU	
Instituto de Administración Tributaria y Aduanera	Educación a todo nivel, Fondo de Becas de grado para funcionarios de SUNAT	
Instituto Nacional de Becas y Crédito Educativo INABEC - OBEC	Educación a todo nivel Becas	
Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC	Ciencia y Tecnología Becas y Fondos Concursables	

No se ha considerado en este recuento de programas que manejan Fondos de Becas, al Programa de Becas del Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de Apoyo a la Competitividad PAC de la Corporación Andina de Fomento CAF, debido a que no se obtuvo respuesta a las llamadas telefónicas, cartas y correos electrónicos cursados. Pero se han identificado plenamente como administradores locales de becas dirigidas a funcionarios públicos.

Adicionalmente en el Plan de Trabajo se propuso indagar sobre el manejo de los Fondos Concursables y Becas para el tema específico de capacitación del servidor público realizados con éxito en España.

País de Experiencia Exitosa	Fuentes	Información a relevar
España	Embajada de España en el Perú	a. Descripción de procesos, b. Actores involucrados, funciones y responsabilidades, c. Criterios de asignación de becas y fondos, d. Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación del programa de becas, e. Otros que sean necesarios.
	Universidades que proveen Becas de Estudio para peruanos en Gestión Pública	

Pero, esta fuente de información fue descartada al entrar en junio de este año España en la adecuación de todos sus programas educativos de acuerdo a las convenciones de la Comunidad Económica Europea, y en concordancia con el mismo, el Perú dejó de ser un país elegible para el destino de becas de capacitación pues nuestro PBI per cápita superó la valla de país de extrema pobreza. En todo caso, la única posibilidad de que el Perú acceda a estas becas es en asociación con instituciones de países elegibles como Guatemala, Bolivia o Ecuador por ejemplo.

De acuerdo a esto, se consideró recolectar información de fondos de países vecinos destinados a la capacitación de funcionarios públicos, las experiencias seleccionadas y cuya información se presenta en el presente entregable se refieren a los siguientes países: Chile, Brasil y Colombia.

País de Experiencia Exitosa	Fuentes	Información a relevar
Brasil	a. Información expuesta en páginas Web	a. Descripción de procesos, b. Actores involucrados, funciones y responsabilidades,
Chile	b. Indagación con funcionarios radicados en Lima	c. Criterios de asignación de becas y fondos, d. Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación del programa de becas,
Colombia	c. Comunicación vía correo electrónico con los Programas	e. Otros que sean necesarios.

La fuente de información secundaria propuesta a través de la descripción metodológica de la Mejora N° 1 presentada en la Propuesta Técnica al concurso de la presente consultoría, se realizaría a través de un programa de entrevistas en profundidad de acuerdo a la Guía de Entrevistas (Ver **Anexo 01**: [Guía de Entrevistas](#)), destinados a relevar las experiencias de los funcionarios públicos en materia de programas de capacitación, de acuerdo a la tabla siguiente:

Grupos de Funcionarios Públicos	Tipo de Entidad	Metodología
2 Jefes de Recursos Humanos	Organismo Descentralizado	Entrevista en Profundidad
2 Jefes de Recursos Humanos	Gobierno Local	Entrevista en Profundidad
2 Jefes de Recursos Humanos	Ministerio	Entrevista en Profundidad

Con respecto al primer grupo, se realizaron efectivamente dos entrevistas, una al Jefe de Recursos Humanos de la SBS y la otra al Jefe del Instituto de Administración Tributaria y Aduanera de SUNAT; esto debido a que se identificó que usualmente estos organismos descentralizados manejan dos áreas que cubren en conjunto las necesidades de capacitación de los Recursos Humanos de sus organizaciones, el área de Recursos Humanos que se dedica a los cursos blandos (coaching, manejo de grupo, etc.) y el área de Capacitación que se dedica a la capacitación técnica especializada que requieren los funcionarios de sus respectivas instituciones.

Con respecto al segundo y tercer grupo, se identificó que los Jefes de Recursos Humanos no tenían mayores competencias que las de realización de la planilla de pagos, no contaban con planes de manejo de Recursos Humanos y la mayoría no cumplían ni un año en el puesto, estaban muy expuestos al riesgo político. Se concluyó que sobre este entender no se podían sugerir políticas a seguir para su atención; en vista de esta dificultad se contactó tanto con la Secretaría de Gestión Pública como con la Oficina de Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales y Articulación Intergubernamental de la Secretaría de Descentralización, ambas pertenecientes a la Presidencia del Consejo de Ministros. Estos despachos tienen entre sus mandatos la dación de políticas de Gestión Pública a todo nivel e instancias y la gestión de capacidades en gestión y administración pública respectivamente; con lo cual se configura la instancia macro del desarrollo de capacidades de gestión pública.

De acuerdo a esta realidad de desarrollo de las instituciones públicas, no es posible realizar una precisión más detallada de ubicación de necesidades de capacitación. Como actividad de comprobación se realizó sin embargo una entrevista al Jefe de Recursos Humanos del Ministerio del Ambiente, una institución recientemente

creada y en formación que reveló datos interesantes sobre las expectativas de capacitación de las instituciones públicas.

De acuerdo a estos ajustes las entrevistas en profundidad se realizaron de acuerdo a la siguiente tabla:

Grupos de Funcionarios Públicos	Tipo de Entidad	Metodología
Jefe de Recursos Humanos de la SBS Jefe de Capacitación de la SUNAT	Organismos Descentralizados	Entrevista en Profundidad
Jefa de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM	Todos los Organismos del Estado Gobierno Local y Regional	Entrevista en Profundidad
Jefe de Recursos Humanos del Ministerio del Ambiente	Ministerio	Entrevista en Profundidad

(II) PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN

A. Información de Fondos Concursables Relevados

La investigación sobre los procesos de los Fondos Concursables después de las entrevistas, ha permitido identificar cuatro actores que en general participan de la administración de las becas: **El Equipo del Administrador de Becas, el Responsable del Fondo, el Becario y los Programas de Maestrías**. Así mismo, se han identificado cinco sub-procesos conformantes de la actividad de administración de las becas: **Difusión, Selección de Becarios, Postulación y Preparación para el ingreso a las Universidades, Monitoreo y Realización de Estudios, y Evaluación de Resultados**. Vale la pena destacar que ninguno de los fondos concursables de becas relevados administran los fondos financieros del mismo, solo realizan labores administrativas de la administración de becas en si, trabajo que por el cual reciben un porcentaje del fondo total destinado a las becas.

A lo largo de este punto se describirán los procesos de los Administradores de Becas relevados de acuerdo a estas subdivisiones, entre actores y subprocesos.

i. Fondo de la Fundación Ford

El Fondo de la Fundación Ford financia becas de Maestría y Doctorado a personas que no cuentan con los medios para incluso postular a un programa de post grado. Estas becas en Perú son administradas por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), quienes han tenido la administración de estas becas desde el año 2000 temporada que se prolongará solo hasta el 2010, ya que ese año con el último programa, la administración de estas becas pasará a la sede en Chile para ambos países.

Durante el tiempo que el IEP lleva administrando las becas se ha podido entregar 179 becas a personas de escasos recursos económicos priorizados en zonas de extrema pobreza y con características de liderazgo de los respectivos lugares de origen, lo que les ha permitido contar con una alta tasa de éxito de conclusión de los estudios, en promedio con los mejores records de aprovechamiento académico.

Las prioridades de los administradores de esta beca es beneficiar a más personas con la misma u otra fuente de financiamiento, pero preferentemente en universidades nacionales o de América Latina que permitirían reducir enormemente los costos y en consecuencia beneficiar a más personas. La mayoría de los becarios son personas que han laborado o se encuentran laborando para el gobierno en sus diferentes estamentos, fuerzas militares, gobiernos locales y regionales, puestos de atención de salud, administración pública en general, aunque no necesariamente la beca haya estado dirigida a ellos pues es abierta al público en general, sea que laboren en entidades públicas o privadas.

i.1 Actores del Proceso

Equipo administrador de becas

El administrador de las becas de la Fundación Ford es como ya lo señalamos el IEP, quienes tienen un equipo de trabajo de tres personas que realiza las labores de administración de las becas, más un jefe quien se encarga solamente de la supervisión administrativa del programa. Los tres miembros del equipo se encargan de la difusión, selección, preparación, monitoreo y evaluación de los resultados.

Responsable del Fondo

La Fundación Ford con sede en New York es la entidad responsable del Fondo, se encarga de realizar la evaluación final de los becarios y de administrar financieramente el fondo, así como de pagar todos los gastos derivados de la misma directamente a los beneficiarios o a los programas de maestrías. Es este quien da los parámetros de asignación de becas.

Los Becarios

Son los beneficiarios del Fondo; el grupo objetivo son profesionales de preferencia de zonas de altos índices de pobreza, que no tienen mayor posibilidad de incluso costear la postulación a universidades, por lo que la beca cubre todos los gastos incluso de la postulación a la beca misma.

Programas de Maestrías

Son los programas que las instituciones educativas internacionales y nacionales han programado y cuya información distribuyen mediante sus páginas Web, existe una base de datos de aproximadamente 300 universidades de programas a tiempo completo, recopilada por todas las sedes administradoras de la Beca Ford alrededor del mundo, las mismas que tienen una suerte de certificación derivada de la experiencia del Fondo con respecto a los becarios que han cursado estudios en ellas. Este conocimiento es particularmente importante para el establecimiento de una suerte de certificación de universidades de acuerdo a los fines y objetivos que se establezcan para el fondo.

i.2 Proceso de otorgamiento de Becas

Difusión

La labor de difusión se inicia con la publicación en la página Web del IEP y el Fondo del formulario de inscripción, este formulario se llena en línea y se entiende que es el primer filtro de la beca, ya que solo se realiza vía internet, es decir, una persona que no tenga acceso a Internet o experiencia en su manejo, no podría postular a la beca.

Posteriormente, los administradores realizan viajes hacia las regiones priorizadas en donde en asociación con las universidades locales realizan charlas; solicitan entrevistas y difusión en las estaciones de radio. Adicionalmente se publican avisos en portales especializados como los de las Universidades Nacionales, Universia, INTEJ, etc.

Selección de Becarios

La selección tiene un primer filtro en la inscripción a nivel de Internet con el llenado de un formulario donde se solicitan los datos básicos del postulante, en esta etapa se presentan entre 1 500 y 1 800 postulantes, de esta etapa se selecciona, de acuerdo al grupo objetivo que se persigue atender, un grupo de postulantes a quienes se les envía una comunicación vía internet para que llenen un segundo formulario y envíe los documentos necesarios para su evaluación. En ningún momento el desempeño académico es requerido, la prioridad es ver la trayectoria del postulante, la evaluación socioeconómica y la claridad de su intención al postular a la beca.

Se ha tenido acceso al formulario de selección que tiene cinco partes: La primera de Antecedentes Personales que indaga sobre cuestiones generales excepto la última parte que contiene una pregunta sobre discriminación, en la que se indaga si el postulante se ha sentido afectado por algún tipo de discriminación donde se le dan ocho opciones y otras en blanco (Ver **Anexo 02:** [Primera Página Formulario](#)). La segunda indaga sobre la Situación actual del Postulante, cuestiones sobre su carga familiar, su ocupación actual, nivel de ingreso e incluso condiciones de la vivienda (Ver **Anexo 03:** [Segunda Página Formulario](#)). La tercera indaga sobre la Situación Histórica del Postulante que indaga sobre las características generales del hogar y del grupo familiar del que proviene (Ver **Anexo 04:** [Tercera Página Formulario](#)). La cuarta viñeta trata sobre la Información Educativa del postulante, requiere una relatoría desde la educación básica hasta con mayor precisión las condiciones en las que llevó a cabo la educación de pregrado (Ver **Anexo 05:** [Cuarta Página Formulario](#)). Finalmente, la sección de Información de Postulación que indaga sobre el acceso a Internet y el medio por el cual se informó de la convocatoria (Ver **Anexo 06:** [Quinta Página Formulario](#)).

El segundo filtro se encuentra en el segundo formulario en el que recién se requieren documentos de respaldo, obligatorios y adicionales, cartas de referencia, fotocopias de títulos, y certificados de notas; nuevamente se indagan sobre los antecedentes generales, la situación histórica, y la situación actual del postulante con mayor detalle. Se indaga adicionalmente sobre los recursos con los que contaba cuando estudiaba, actividades, incluso el número de libros que poseía; solicitan una redacción de 130 palabras del área de interés, propuestas del programa de estudios que desea seguir y si tiene otros financiamientos. Finalmente, indagan sobre las actividades personales, objetivos profesionales, proyecciones de reinserción, y otros antecedentes como acceso a internet y otras postulaciones. (Ver **Anexo 07: Segundo Formulario**)

El formulario de postulación incluye preguntas acerca de la calidad de vida del postulante como ingresos personales y familiares, dependientes, universidad de origen, servicios y artefactos con que cuenta, incluso un ítem sobre situaciones de discriminación. Luego en sus requisitos para que una postulación sea válida dice “La información entregada se presume auténtica y por tanto verificable. En cualquier momento del proceso se tomarán muestras de postulantes para validar la información ingresada. Ante cualquier inconsistencia las postulaciones serán invalidadas y el/ la postulante no podrán volver a aplicar a este programa de becas”, más allá del formulario, adjuntado en los papeles de trabajo como anexo, no existen herramientas específicas.

El último grupo seleccionado para el último filtro a nivel local que consiste de una entrevista es de 80 personas a quienes de no encontrarse en Lima, se les financia un viaje a Lima para que pasen la entrevista, en la entrevista se busca identificar un perfil de liderazgo y de seguridad y claridad de los fines de sus intenciones con la beca. Los aspectos de liderazgos priorizados son la relación del becario con la comunidad en la que vive, su compromiso con el trabajo que realiza y la claridad de sus objetivos profesionales.

De la entrevista se seleccionan 40 postulantes que finalmente son presentados al equipo consultor de la Fundación Ford en New York, quienes evalúan a los postulantes peruanos en conjunto con postulantes chilenos con quienes se disputan

un total de 40 becas anuales para ambos países. Al conocer la selección final se notifica a los postulantes seleccionados y comienza la siguiente etapa.

Postulación y Preparación para el ingreso a las Universidades

La selección es bastante exhaustiva en su búsqueda de postulantes con claridad de los objetivos que persiguen con la beca lo que ha permitido no tener mayores problemas con la adaptabilidad de los becarios. Se refuerza esta preparación con la realización de un taller “becario saludable” donde ex becarios dan charlas sobre sus experiencias y cómo poder superar los problemas típicos que se dan, recordemos que esta es una beca que se da a personas que viven en zonas de extrema pobreza, para programas a tiempo completo y que incluso suponen la movilización de los becarios a otras ciudades o países y estas son personas que se encuentran entre los 30 y 35 años edad en la que muchos ya tienen familias conformadas, con lo cual se necesita un becario preparado para sus contingencias familiares, laborales, etc.

La beca cubre todos los gastos de los becarios en este tiempo e incluso una dotación de dinero por familia, importe con el que el becario decide si dejarlo a la familia o llevarlo.

El becario selecciona 3 o 4 programas a los que desean postular, y en ese sentido se le ayuda en el momento de postulación. Cuando no cuentan con un nivel de suficiencia en inglés adecuado, como mínimo nivel intermedio completo, se le sugiere optar por universidades locales o latinas debido a las dificultades que significan tratar de empatarse en el nivel de exigencia que se requiere del conocimiento de inglés para atender y enfrentar las clases de postgrado universitarias. Pero finalmente el que selecciona la Universidad y el programa es el becario.

El becario postula a los programas seleccionados y en caso de ser admitido a más de una decide finalmente por un programa, informa de esto al equipo administrador de becas, quienes finalmente informan a la Fundación Ford, el programa apoya y subvenciona la consecución de la visa de ser el caso. Si se considera necesario se financia incluso el programa de inglés de refuerzo antes del inicio de las clases, la

misma universidad de destino en algunas oportunidades brinda apoyo antes del inicio de clases con cursos de inmersión en el idioma.

Al ser los becarios en su mayoría procedentes de universidades nacionales con bajos niveles de adecuación académica se financia un curso de nivelación académica que prepara la Universidad Católica en convenio con el IEP.

La fundación Ford no ha tenido problemas con el ingreso de becarios a programas de maestría, siempre han sido admitidos por lo menos a uno de los programas a los que han postulado, por lo tanto la situación de no ingreso no está contemplada en sus procesos, esto debido también a que, como se explica en párrafos anteriores, el becario postula a varios programas y se le apoya para conseguir el ingreso.

A continuación se detalla este proceso en el cuadro del cronograma de este año:

APERTURA del FORO para el proceso de postulación 2008/2009 que seleccionará a la cohorte #9	3 de noviembre 2009
Inicio de postulaciones y formulario de pre-postulación Online en la sección "FORMULARIO"	16 de noviembre 2009 (información complementaria en el foro)
Anuncio de Preseleccionados (No se realizarán notificaciones personales)	18 de marzo 2010 > sección " Listados Oficiales "
Formulario antecedentes adicionales en Word (sólo para preseleccionados)	18 de marzo 2010 > sección " FORMULARIO "
Plazo de recepción de antecedentes adicionales (sólo para preseleccionados)	8 de abril 2010
Revisión local	13 al 22 de abril 2010
CIERRE del FORO para el proceso de postulación 2008/2009 que seleccionará a la cohorte #8	30 de abril 2010
Comité Local de Selección	mayo 2010

Entrevistas personales (en Santiago y Lima, se contactará personalmente a quienes deban concurrir)	última semana de mayo 2010 > sección "Listados Oficiales"
Ratificación IFF y listado de nuevos becarios/as IFP de Chile y Perú	agosto 2010 > sección "Listados Oficiales"
Curso obligatorio de nivelación académica "Programa Intercultural de Escritura Académica"	septiembre 2010 hasta marzo 2011
Inicio de estudios financiados con la Beca IFP	marzo o septiembre 2011

Monitoreo y Realización de Estudios

Muchas de las universidades de destino cuentan con programas de tutoría, o tutores asignados con los cuales se mantiene comunicación directa vía Internet y llamadas telefónicas. Por otro lado, el mismo equipo de administradores realiza un monitoreo informal vía Internet y teléfono con los mismos becarios consultando sus avances y experiencias con respecto a los estudios y su adaptación.

El filtro que se realiza es la mejor garantía de tener escasos problemas de adaptabilidad y deserción, la administración de la beca muestra su éxito al tener un récord de más del 80% de becarios entre los primeros lugares de los programas a los que postularon, solo de tres becarios tiene conocimiento de que se encuentren fuera del país el resto a vuelto a trabajar en su zona de origen. Adicionalmente, solo cuentan con 2 becarios con problemas serios de adaptabilidad que determinaron en el caso de uno el cambio de programa y en el caso del otro la pérdida de la beca.

De mucha ayuda también son los grupos de ex becarios que se forman y quienes apoyan en cualquier parte del mundo, donde haya una sede Ford, el proceso de adaptación de los nuevos becarios.

El monitoreo es muy importante para la consecución de los logros del programa, minimiza el riesgo de deserción e incrementa las probabilidades de obtener altos records académicos.

Evaluación del Programa

No existe propiamente dicha una evaluación del programa, solo se conocen los resultados del programa de manera informal a través del grupo de ex becarios que se ha formado y que se incentiva a través del administrador de becas, quienes financian incluso reuniones. A partir de este grupo se puede conocer dónde están trabajando, si concluyeron las investigaciones y otros datos conexos pero sin una lógica de evaluación. Tampoco hay un informe realizado por la universidad de destino.

Sin embargo, hay información macro que han podido recolectar y que se presenta a continuación (Ver **Anexo 08: [Información Fondo Ford](#)**):

Periodo	Ronda	N° de Postulantes	N° de Becarios
2000/2001	1A, 1B	1 381	30
2001/2002	2	1 153	22
2002/2003	3	1 571	23
2003/2004	4	8 400	17
2004/2005	5	4 824	24
2006/2007	6	5 525	19
2007/2008	7	4 935	24
2008/2009	8	2 764	20

España	56
México	33
Chile	12
Costa Rica	13
USA	13
Bolivia	9

Perú	13
Inglaterra	5
Argentina	2
Brasil	2
Finlandia	1
Francia	1
Holanda	1
Puerto Rico	1

Los Becarios Peruanos	
39,00%	Mujeres
87,00%	Estudiaron en Universidades Públicas
70,00%	Nacieron en la Sierra
8,00%	Nacieron en la Selva
21,00%	Nacieron en la Costa
4,00%	Tienen discapacidad Física
45,00%	Lengua Materna diferente al español

Todo el Proceso de otorgamiento de becas ha sido delineado a través de diagramas para facilitar la comprensión del mismo, las estructuras y la participación de los actores en cada una de ellas. La primera y segunda etapa corresponden a la difusión y selección de becarios (Ver **Anexo 09: [Etapas 1 y 2](#)**); la tercera etapa en relación a la postulación y preparación para el ingreso a las Universidades (Ver **Anexo 10: [Etapa 3](#)**); la cuarta etapa corresponde al monitoreo y realización de estudios (Ver **Anexo 11: [Etapa 4](#)**); finalmente la quinta etapa se relaciona a la evaluación del programa (Ver **Anexo 12: [Etapa 5](#)**).

i. 3 Lecciones de la Administración del Fondo

De las lecciones recabadas, se rescata que no es posible postular a ningún becario a una universidad en un país del cual no se tenga suficiente conocimiento en el idioma, una de las dos deserciones se dio debido a ese motivo. Los problemas de adaptabilidad requieren un esfuerzo adicional de monitoreo, hay que tener en cuenta que estas personas no tienen mayor experiencia de viaje fuera de su lugar de origen, y tendrán que estar lejos de su familia durante dos años como mínimo, ya que en el mejor de los casos las clases se realizan en Lima, hay becarios que vienen de Ayacucho, Cusco, etc.; las mayores dificultades se dan cuando tienen hijos, las familias no están en posibilidad de visitarlos y el contacto solo se da por Internet o vía teléfono.

ii. Fondo de las Becas Fulbright

El Fondo de las Becas Fulbright financia becas parciales para Maestrías en Universidades de Estados Unidos. Estas becas en Perú son administradas por la Fundación Fulbright Perú, quienes han tenido la administración de estas becas desde hace más de 50 años. La Fundación no tiene personería jurídica en Perú propiamente dicha, ellos tienen inscripción en SUNAT, pero no están inscritos en Registros Públicos, por lo que han tenido muchos problemas para poder establecer convenios y contratos con el Estado, por lo cual el único escenario viable sería a través de un convenio en el marco del contrato de cooperación que el Estado Peruano suscribiera con EEUU hace más de 50 años.

Las prioridades de los administradores de esta beca es beneficiar con una ayuda parcial a personas con características especiales de liderazgo, alto rendimiento académico, y convicción de los objetivos que persiguen con la realización de los estudios. Adicionalmente, esta beca fue creada también para dar a conocer la cultura norteamericana por ello se propicia también que el becario a la par de sus estudios, lleven actividades de inserción en eventos culturales, charlas, y paseos.

Adicionalmente a Fulbright la delegación cuenta con otros fondos como el proporcionado por Antamina en el marco de un convenio por el cual proporcionan US\$ 200 mil dólares americanos con los que financia en dos años, diez medias

becas de estudios que siguen el mismo proceso de Fulbright y son enviados a las mismas universidades, pero dirigidos al grupo objetivo de Antamina. La gestión del convenio según nos explicó el director de la Comisión es información privada, y al ser datos confidenciales no pueden ser divulgados.

ii.1 Actores del Proceso

Equipo administrador de becas

El administrador de las becas Fulbright es un grupo de nueve personas, quienes realizan las labores de administración de las becas. Los miembros del equipo se encargan de la difusión, selección, preparación, monitoreo y evaluación de los resultados. La designación del Director Ejecutivo la hace el Embajador de los Estados Unidos en el Perú a propuesta de la Comisión Fulbright del Perú.

Responsable del Fondo

Las Becas Fulbright con sede en Washington es la entidad responsable del Fondo, se encarga de realizar la evaluación final de los becarios y de administrar financieramente el fondo, así como de pagar todos los gastos derivados de la misma directamente a los beneficiarios o a los programas de maestrías.

Los Becarios

Son los beneficiarios del Fondo; el grupo objetivo son profesionales con nivel intermedio de inglés, de cualquier tipo de programa académico pero con énfasis en las artes, humanidades y las ciencias, no se otorgan becas para MBA, derecho, ni para medicina u otros similares a menos que sea muy organizada y consecuente la justificación, hay que recordar que estas becas obligan al beneficiario a regresar al país de origen pero no permiten trabajar, la dedicación tiene que ser exclusiva. No se les permite un trabajo fuera de la universidad de destino por el tipo de visa, las motivaciones de la misma han sido determinadas por el gobierno americano y desconocemos por lo tanto el porqué, podemos suponer que el motivo es que el objetivo de otorgar esta visa es que el becario retorne a Perú para aportar lo aprendido a la sociedad peruana y difundir la experiencia de vida en Norteamérica,

sin embargo si su manejo de inglés es óptimo puede solicitar en su centro de estudios un puesto como asistente de cátedra o de investigación generando una exoneración total o parcial del pago que le corresponde hacer al becario.

En general, para trabajar dentro de la universidad un estudiante extranjero debe cumplir con las siguientes condiciones: 1) Rendimiento académico satisfactorio de acuerdo con las normas de la universidad; 2) Permiso del asesor de estudiantes extranjeros de la universidad; 3) No puede trabajar más de 20 horas por semana durante el año académico.

Se puede trabajar a tiempo completo durante el verano; 4) No puede privar a un ciudadano de los EE.UU. o a un residente permanente del empleo. Sólo en graves circunstancias familiares puede obtener el permiso del Servicio de Inmigración de los EE.UU. para trabajar fuera del campus.

Por lo general los empleos para universitarios pagan el ingreso mínimo legal que no sobrepasa los US\$ 5 a US\$ 6 dólares americanos por hora y por lo tanto, el ingreso puede cubrir algunos gastos personales pero en ningún caso, gastos de estudios ni mantenimiento del alumno.

Estos tres últimos párrafos no se aplican para Fulbright ya que de tener residencia en U.S.A o en otro país que no sea Perú no puede postular a la beca.

Programas de Maestrías

Son los programas que las instituciones educativas de Estados Unidos han programado y cuya información distribuyen mediante sus páginas Web, existe una base de datos las universidades asociadas al programa.

Los criterios para la conformación de la red de universidades asociadas son competencia de los funcionarios norteamericanos, la comisión en Perú presenta a los ganadores seleccionados de la beca ante las universidades según sus expectativas y áreas de interés que se desprenden de la entrevista personal principalmente.

ii.2 Proceso de otorgamiento de Becas

Difusión

La labor de difusión se inicia con la publicación en la página Web del Fulbright Perú del formulario de inscripción, este formulario se llena en línea. Éste se podría decir que es el primer filtro de la Beca por que la persona que llene este formulario tiene acceso a Internet y lo usa.

Posteriormente, los administradores realizan viajes hacia las regiones priorizadas en donde en asociación con las redes locales de ex becarios Fulbright realizan charlas en Universidades, asociaciones de comerciantes, y otras; solicitan entrevistas y difusión en las estaciones de radio que han identificado como el mejor medio de difusión a nivel de provincia. Los becarios Fulbright son los que arman la agenda de visitas, entrevistas y demás del representante de Fulbright cuando realiza los viajes de difusión.

Los coordinadores regionales son ex becarios de la fundación asociados libremente y que teniendo residencia en provincias dedican ad honorem parte de su tiempo al apoyo a Fulbright, hay quienes se integran activamente y otros que no, es libre, apoyan en la difusión y las actividades necesarias para el fortalecimiento del programa de becas, incluso uno de los miembros del jurado de entrevistas es un ex becario perteneciente a esta red (asociación informal).

Adicionalmente se publican avisos en portales especializados como los de las Universidades Nacionales, Organismos Públicos, Universia, INTEJ, etc.

Selección de Becarios

El primer filtro se da en la inscripción a nivel de Internet con el llenado de un formulario donde se solicitan los datos básicos del postulante, se solicita básicamente que el postulante sea tercio superior, con mínimo 2 años de experiencia y adecuado manejo del inglés el mismo que es corroborado adecuadamente en la entrevista la misma que se realiza íntegramente en inglés. No hay límite de edad pero generalmente los becarios se ubican entre los 30 y 35 años.

El formulario de inscripción está escrito íntegramente en inglés y solicita adicionalmente una descripción detallada y clara de los objetivos del estudio, planes futuros, además del currículum (Ver **Anexo 13**: [Application](#))

Antes de la entrevista se evalúa los documentos enviados a la comisión, y de acuerdo a esta primera selección se procede a conformar el jurado entrevistador que está formado por un ex becario Fulbright y un miembro del directorio de la comisión. En esta entrevista, se trata de seleccionar a los postulantes con mayor manejo de comunicación, visión de futuro, identificación con el país.

Finalmente, en Washington la comisión revisa los expedientes y su particular interés se centra en ver si la persona postulada se ha encontrado anteriormente estudiando en EEUU, recordemos que lo que interesa a la comisión con el otorgamiento de esta beca es que el becario tenga una experiencia de vida en Norteamérica.

Postulación y Preparación para el ingreso a las Universidades

El becario una vez seleccionado acude a una reunión preparatoria, es posible que de considerarlo conveniente se le financie un curso de inglés anterior al inicio de las clases, es posible también que la propia universidad de destino tenga un programa de nivelación tanto académica como de inglés para los becarios beneficiados pero eso es de potestad de las Universidades de destino.

Muy aparte de la suficiencia en inglés el becario tiene que prepararse para su ausencia del Perú durante 2 años, tiempo en el cual tendrá que ver por que sus obligaciones familiares y de toda índole estén completamente previstas, eso asegurará una buena adaptabilidad al programa.

El becario selecciona entre 3 o 4 universidades o de lo contrario se les recomienda universidades de acuerdo al área de interés seleccionado. Postula a las Universidades seleccionadas y finalmente al ser seleccionado por ellas, se lo comunica a la comisión.

La comisión apoya con el trámite de la visa, incluso si el becario decide trasladarse con su familia, solo debe recordar que la manutención de la familia es por cuenta del

becario, Fulbright no brinda subvenciones familiares. La visa que se tramita es la J1 que obliga al beneficiario a regresar una vez concluidos los estudios.

Las subvenciones de alojamiento y alimentación se dan por el espacio de 21 meses, un seguro médico y el 50% de los derechos académicos.

El cronograma todos los años es similar en procedimientos y tiempos ya que como se sabe, los inicios de los programas de estudios en general, tienen las mismas fechas en aproximación, este es en rasgos generales el cronograma para este año:

- Promoción/viajes: Enero-Junio
- Análisis de las solicitudes: Julio
- Entrevistas personales: Agosto
- Aprobación Comisión Fulbright Perú: Setiembre
- Aprobación Directorio Fulbright USA: Noviembre
- Entrega de expedientes USA: Noviembre
- Respuestas de universidades USA: Abril 2011
- Viaje USA: Julio/Agosto 2011

Monitoreo y Realización de Estudios

Las Universidades de destino cuentan con programas de tutoría, quienes mantienen comunicación vía internet o telefónica con la comisión en Perú, pero además el programa de becas ha tercerizado el monitoreo de los estudiantes con dos organizaciones, el International Institute of Education con sede en Nueva York, el mismo que atiende a los becarios de cualquier origen, y la asociación con sede en la Universidad de Harvard dedicada únicamente a los estudiantes Latinoamericanos; ambas instituciones se preocupan de ver por los problemas de salud, de seguridad, de estudios e incluso personales de los becarios.

La comisión desde Perú se comunica también con los becarios vía Internet y telefónicamente y cubre parte de las labores de monitoreo, un tercer actor está conformado por la Red de Coordinadores Regionales, que supervigilan el normal desenvolvimiento de los estudios de los becarios.

Gracias a este entramado de monitoreo es posible casi garantizar que los problemas de adaptabilidad sean eliminados y que los estudiantes lleven siempre a buen término sus estudios sin deserciones.

Evaluación del Programa

La evaluación del programa se da de forma totalmente informal a partir de la agrupación de ex-becarios de la cual no todos participan, aunque se forman redes, solo a través de estas se puede conocer dónde se encuentran laborando los becarios o qué planes tienen una vez que regresan.

No hay programas de evaluación, en el entendido de que si culminaron el programa completamente entonces se llevó a cabo el fin de la beca que es difundir la cultura Norteamericana.

Todo el Proceso de otorgamiento de becas ha sido delineado a través de diagramas para facilitar la comprensión del mismo, las estructuras y la participación de los actores en cada una de ellas. La primera y segunda etapa corresponden a la difusión y selección de becarios (Ver **Anexo 14: [Etapas 1 y 2](#)**); la tercera etapa en relación a la postulación y preparación para el ingreso a las Universidades (Ver **Anexo 15: [Etapa 3](#)**); la cuarta etapa corresponde al monitoreo y realización de estudios (Ver **Anexo 16: [Etapa 4](#)**); finalmente la quinta etapa se relaciona a la evaluación del programa (Ver **Anexo 17: [Etapa 5](#)**).

ii. 3 Lecciones de la Administración del Fondo

Nuevamente como en el caso anterior la suficiencia del idioma y también el monitoreo para prever problemas de adaptabilidad a formado parte vital del desenvolvimiento de esta beca.

A la comisión en Perú le han propuesto administrar becas para otros países, pero ellos se han rehusado, ya que cuentan con toda la aparatología armada para Fulbright por lo que solo poseen información de las Universidades Norteamericanas pero no de ninguna otra parte del mundo, y se entiende que es un gran apoyo para la comisión en Perú, ya que se libera de gran parte del trabajo de monitoreo y también de certificación de la Universidad de destino, no poseen además ningún sistema de certificación de universidades, puesto que esta certificación proviene para ellos de la propia experiencia con los becarios a lo largo de más de 50 años de existencia.

iii. Fondo de las Becas SUNAT

El Fondo de las Becas SUNAT financia becas totales para Maestrías en Universidades Nacionales y Extranjeras. Estas becas son administradas por el Instituto de Administración Tributaria y Aduanera (IATA), sin embargo los fondos y la administración de los mismos es administrada por la Intendencia Nacional de Administración (INA), ellos fiscalizan y realizan directamente los pagos de los créditos académicos que es la única ayuda que se proporciona al becario. En los últimos años SUNAT ha otorgado becas en modo presencial o virtual sólo en programas nacionales, ya que la oferta cubre sus expectativas, no tuvimos acceso a la información de los casos en los que se otorgaron becas al extranjero, sin embargo esto supone un gasto mayor, por lo tanto ya no se realiza.

Esto no evita que un funcionario postule por su cuenta a otra beca al extranjero o que costee los estudios por su cuenta. Cuando es éste el caso y supone traslados al exterior, la institución apoya tramitando la licencia sin goce por el tiempo que duren los estudios, los compromisos familiares, la manutención, seguros médicos, útiles de estudios y demás gastos son de absoluta responsabilidad del becario. Si la beca se da para una maestría con sede en la región de residencia del becario y en horario que no limite su desempeño, las labores las sigue realizando normalmente. En ambos casos el becario firma una carta de compromiso, por la cual se compromete a prestar servicios a SUNAT por el doble del tiempo que demandaron los estudios para los que fue becado.

iii.1 Actores del Proceso

Equipo administrador de becas

El administrador de las becas de maestría para los trabajadores de SUNAT es un grupo de tres personas adjuntas al IATA, quienes realizan las labores de administración de las becas. Los miembros del equipo se encargan de la difusión, selección, preparación, monitoreo y evaluación de los resultados.

Responsable del Fondo

El responsable del manejo del Fondo es SUNAT a través del INA, se encarga de administrar financieramente el fondo, así como de pagar todos los gastos derivados del mismo directamente a los programas de maestrías.

Los Becarios

Son los beneficiarios del Fondo; el grupo objetivo son profesionales pertenecientes a SUNAT que postulan a las becas de maestría que anualmente SUNAT ofrece. El número de becarios beneficiados depende del monto destinado para el fondo de acuerdo a la distribución anual del presupuesto de la SUNAT, el mismo que varía en el tiempo, además depende también del costo promedio de la beca solicitada por los postulantes, así un año pueden ser 10 como al año siguiente pueden ser cinco los becarios seleccionados.

Programas de Maestrías

Son los programas que las instituciones educativas Nacionales o Extranjeras que tienen programas de maestrías y cuya información distribuyen mediante sus páginas Web, aún no han podido establecer criterios de certificación pero se encuentran en camino a realizarlo.

Lo que si han tratado de hacer es alentar la elección del postulante sobre algunas universidades y escuelas, solicitando ofertas de parte de las mismas para el personal que labora en SUNAT, así con estas universidades manejan tarifas “corporativas” que reducen la expectativa de gastos y equiparan de alguna manera

la ventaja de las otras universidades menos deseadas que manejan costos relativamente bajos. Lo otro es que los programas deben responder de alguna forma a los objetivos del área de procedencia y los objetivos institucionales de SUNAT.

La selección final de universidades y programas, se halla dentro del proceso de selección del becario pues este presenta su proyecto de investigación, que debe estar referidos a la vinculación de las materias de estudio con los objetivos institucionales de la SUNAT así como a las funciones que el trabajador realiza en la unidad organizacional a la que pertenece.

iii.2 Proceso de otorgamiento de Becas

Difusión

La labor de difusión se inicia con la publicación vía la Intranet de SUNAT de la propaganda y convocatoria a la postulación a las becas, se informa de los requisitos y se señalan las fechas de inicio y fin de las inscripciones. Estas inscripciones se realizan vía Correo Electrónico tanto del personal que se encuentre en Lima como en Provincias.

Selección de Becarios

El proceso de selección comprende tres etapas, todas ellas de carácter cancelatorio:

1. Cumplimiento de requisitos.
2. Evaluación del postulante.
3. Entrevista.

A continuación describiremos cada una de ellas:

1. Cumplimiento de requisitos: Se verifica que el postulante cumpla con todos los requisitos para la asignación de las becas, los cuales están referidos a:
 - Ser trabajador bajo contrato a plazo indeterminado.

- Tener como mínimo 2 años de antigüedad en la SUNAT.
- Cumplir con las exigencias establecidas por el Centro de Estudios.
- No haber sido becario, en los últimos veinticuatro (24) meses anteriores a la Convocatoria.

Estos criterios para la asignación de las Becas a los postulantes se encuentran establecidos en el Reglamento de Becas de la SUNAT, aprobado mediante Resolución de Superintendencia N° 119–2005/SUNAT. Responden a los objetivos de propiciar el desarrollo de sus trabajadores a través de un aprendizaje permanente en los estudios especializados vinculados con las funciones que ellos realizan en las distintas unidades organizacionales en las que se desenvuelven y con los objetivos estratégicos institucionales.

2. Evaluación del postulante: Se considera el tercio superior del ranking de calificaciones de evaluación de desempeño (2 últimos años), por dependencias (Oficinas de apoyo, Gerencias, Departamentos, Intendencias Regionales o Aduanas).

3. Entrevista. Se evalúa al candidato que ha pasado satisfactoriamente las dos etapas anteriores, en función a los siguientes criterios:

- a) Contenido de la información solicitada al becario, la misma que se enumera a continuación:
 - Solicitud de admisión al Concurso Anual de Becas de acuerdo a un formato.
 - Constancia de admisión al centro de estudios o carta compromiso del postulante de iniciar estudios en un plazo máximo de tres meses de otorgado el apoyo, en concordancia con las exigencias establecidas por el Centro de Estudios Superiores.
 - Informe de Opinión de su desempeño laboral, con el visto bueno del Jefe de Oficina, Gerente o Intendente, en caso corresponda.

- Contrato de Compromiso.
- Proyecto Académico de investigación.

b) Factores específicos de evaluación, que se detallan a continuación:

Factor	Sub-factor
Competencias del Postulante (CP)	Evaluación laboral (sólo considerar el puntaje promedio de los 2 últimos años) (de 1 a 5) 1= Debajo del promedio 2= Promedio 3= Bueno 4= Excelente 5= Sobresaliente
	Evaluación académica interna (de 1 a 5) 1= Debajo del promedio 2= Promedio 3= Bueno 4= Excelente 5= Sobresaliente
	Estudios externos (de 0 a 5) 0 = Ningún estudio externo 1= Conferencias y seminarios nacionales (virtuales y presenciales) 2= Congresos nacionales (presenciales) 3= Conferencias y seminarios Internacionales (virtuales y presenciales) 4= Congresos Internacionales (virtuales y presenciales) 5= Segunda carrera, Diplomado, Especialización, Postítulo, Maestría y/o Doctorado (en proceso o concluido)
	Logros y méritos (de 0 a 4) 0= Ningún logro ni mérito 1= Memorándum grupal de felicitación 2= Memorándum personal de felicitación 3= Premio de la Institución (tercer o segundo lugar) 4= Primer lugar en Concurso o premio de la Institución
	Exposiciones y docencia (de 0 a 5) 0= Ninguna exposición 1= Exposiciones nacionales (seminarios, ponencias, congresos) 2= Exposiciones internacionales (seminarios, ponencias, congresos) 3= Docente Universitario (nacional) 4= Docente SUNAT 5= Docente Universitario (internacional)
Relevancia y Factibilidad del Proyecto Académico de Investigación (RFP)	Relevancia para el área donde labora (de 0 a 5) 0= Ninguna relevancia 1= Relevancia debajo del promedio 2= Relevancia promedio 3= Relevancia buena 4= Relevancia excelente 5= Relevancia sobresaliente
	Atributo de mejora o innovación (de 1 a 5) 1= Mejora o innovación debajo del promedio 2= Mejora o innovación promedio 3= Mejora o innovación buena

Factor	Sub-factor
	4= Mejora o innovación excelente 5= Mejora o innovación sobresaliente Calidad de redacción y síntesis (de 1 a 5) 1= Debajo del promedio 2= Promedio 3= Bueno 4= Excelente 5= Sobresaliente Dominio técnico y de procesos (de 1 a 5) 1= Debajo del promedio 2= Promedio 3= Bueno 4= Excelente 5= Sobresaliente Evaluación de costo – beneficio del proyecto (de 1 a 5) 1= Debajo del promedio 2= Promedio 3= Bueno 4= Excelente 5= Sobresaliente
Perfil del participante (PP)	Liderazgo y capacidad de comunicación (de 0 a 5) 0= Ningún liderazgo ni capacidad de comunicación 1= Liderazgo y capacidad de comunicación debajo del promedio 2= Liderazgo y capacidad de comunicación promedio 3= Liderazgo y capacidad de comunicación bueno 4= Excelente liderazgo y capacidad de comunicación 5= Sobresaliente liderazgo y capacidad de comunicación Participación en proyectos institucionales (de 0 a 5) 0= Ninguna participación 1= Participación como parte de su División, Gerencia o Intendencia. 2= Participación como parte de un equipo que propone el proyecto institucional. 3= Liderazgo en un proyecto institucional. 4= Liderazgo en un proyecto institucional, con reconocimiento de la Institución. 5= Liderazgo en un proyecto institucional, obteniendo el primer premio de un concurso de la Institución.

La selección de becarios tiene un primer filtro en la comprobación del cumplimiento de los requisitos estipulados en el reglamento de la convocatoria, luego de ello se revisa cuidadosamente el expediente para que luego el grupo seleccionado pase a una entrevista final. Estos procedimientos tienen como finalidad seleccionar becarios que hayan propuesto estudios con el mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y las funciones que desempeña el becario.

Los requisitos son elaborados de acuerdo a las prioridades que salieron a relucir dentro del plan estratégico de capacitación, para el cual se lleva a cabo un

procedimiento sistemático de dos a tres meses a nivel de toda la institución y que siempre están en correspondencia con el Plan Estratégico institucional.

El expediente es revisado a manera de comprobación de los documentos, y un análisis de presunción del impacto de los planes de estudios de maestría en las labores de la institución. De aquí surgen dudas y preguntas que finalmente en la entrevista son esclarecidas, prima mucho la claridad expositiva y de los objetivos que persigue el becario con el programa de capacitación.

Para efectos de la entrevista, se conformará un jurado calificador en el ámbito de Lima y de provincias compuesto por tres (03) representantes que incluyan a un ex Becario. El funcionario de mayor nivel actuará en representación del Superintendente Nacional Adjunto respectivo (se trate del de Tributos Internos ó de Aduanas).

Los jurados califican a los postulantes tomando en cuenta cada uno de los factores y sub factores específicos de evaluación que han sido detallados. De este modo, el puntaje máximo de los postulantes será de sesenta (60) puntos, y el puntaje mínimo será de seis (06) puntos. El jurado tiene amplio margen para calificar a los postulantes. En caso de empate entre dos postulantes, con la misma puntuación final, el Presidente del Jurado tiene el voto dirimente.

El número y monto de las becas ofrecidas en cada proceso se determina de acuerdo al presupuesto anual asignado para este rubro. Por otra parte, los tipos de becas ofrecidas son las que están establecidas en el Reglamento:

- a) Financiamiento (apoyo económico), consistente en el pago de derechos académicos correspondientes a alguno de los semestres del estudio de postgrado cursado. Este es un monto estándar para todos, no importa el costo total de los estudios, puede o no representar el total de los derechos académicos. Como la mayoría de las becas se otorgan sobre programas ya iniciados, es posible incluso que el monto asignado sea menor al dispuesto como estándar de la beca. Este monto estándar se establece a través de un estudio de costos de las maestrías a nivel nacional sobre los programas que se encuentren acordes a las necesidades de la institución.

- b) Licencia (con o sin goce de haber).

El cumplimiento de los contratos asumidos por el becario se garantiza a través de la firma de un Contrato de Compromiso que suscribe el becario luego de obtener la beca correspondiente. (Ver **Anexo 18: [Contrato de Compromiso](#)**)

Postulación y Preparación para el ingreso a las Universidades

Los becarios han seleccionado con anterioridad el programa de estudios al que quieren postular, este programa es evaluado por el IATA, así como se evalúa si tal programa cumple con las funciones, tareas y objetivos institucionales. Esta tarea forma parte de la selección previa, obviamente el becario tiene que haber sido admitido o estar en proceso de admisión, para lo cual en el caso de no haber sido admitidos aún, se compromete mediante una declaración jurada a que un plazo no mayor de tres meses van a ser admitidos en las maestrías a las que postulan, de lo contrario pierden la beca.

El becario se prepara individualmente tanto económica como familiarmente, la postulación y la cobertura de los requisitos de las universidades son responsabilidad de los becarios.

Monitoreo y Realización de Estudios

El monitoreo se reduce únicamente a nivel académico, el equipo administrador de las becas pide información tanto a la universidad como al becario de su desempeño y actividades con una regularidad semestral, vía correo electrónico y teléfono.

Durante este proceso de monitoreo es posible que el becario pierda la beca en los siguientes casos:

- a) Renuncia
- b) Despido
- c) Incumplimiento del contrato de compromiso

La decisión es adoptada por el Comité de Becas de la Institución, creado por Resolución de Superintendencia N° 043–2001/SUNAT.

Los fondos invertidos en la asignación de becas a los trabajadores de la Institución no se pierden en aquellos casos en los cuales se determine la separación del programa de un becario, dado que, como se estipula en el contrato de compromiso que ellos firman, están obligados al reembolso. En ese sentido, en los casos de renuncia ó despido, el monto otorgado al trabajador correspondiente a la beca se descuenta de sus haberes mensuales ó de los beneficios sociales pendientes de pago. El dinero reembolsado retorna a las arcas de SUNAT.

Evaluación del Programa

La evaluación del programa lo realizan a través de encuestas que se toman tanto al becario como a la propia institución, estas encuestas son básicas y solo tratan de indagar sobre la conformidad y satisfacción de las clases impartidas. En el tiempo se evalúa también lo referido a las evaluaciones de desempeño habituales que se toman en SUNAT para tratar de establecer si la trayectoria de los becarios es satisfactoria para los fines de la institución, no hay una evaluación de mayor profundidad o alcance del impacto del otorgamiento de las becas en los objetivos de la institución, es decir no se ha establecido un Cuadro de Mando o ROI asociado pero están en camino de realizarlo.

SUNAT en este momento se encuentra en proceso de reorganización de su proceso de Becas, ellos en ese sentido están próximos a sacar un nuevo reglamento de acuerdo a proceso de retroalimentación con respecto a las experiencias obtenidas. No se han realizado convocatorias desde el año 2007, y la nueva convocatoria se haría a través del nuevo reglamento a publicarse próximamente. Pero en el 2007 se obtuvieron las siguientes estadísticas:

	PREGUNTAS	CONCURSO ANUAL DE BECAS 2007
a	Numero de postulantes año a año:	110
b	Número de becarios año a año:	54

	PREGUNTAS	CONCURSO ANUAL DE BECAS 2007
c	Especialidad:	Máster en Tributación / Asesoría fiscal
		Maestría en Gerencia Publica
		Máster en Política y Gestión Tributaria
		Máster en Comercio y Finanzas Internacionales
		Maestría en Tributación Y Política Fiscal
		Maestría en Derecho Tributario
		Maestría en Administración de Negocios y Tecnologías de Información
		Máster en Asesoría Fiscal
		Maestría en Derecho Constitucional
		Máster MBA en Dirección y Administración de Empresas
		Maestría en Política y Sistema Tributario
		Maestría en Ciencias Económicas con mención en Tributación
		Maestría en Tributación y Asesoría Fiscal de Empresas
		Magíster en Tributación y Auditoria
		Maestría en Comercio Internacional y Aduanas
		Maestría en Derecho con mención en Aduanas
		Máster MBA en Dirección y Administración de Empresas
		Máster en Política y Gestión Tributaria
		Maestría en Economía con mención en formulación, evaluación y gestión de proyectos de inversión
		MBA con especialización en Finanzas
		4ta Edición de la maestría internacional en Administración Tributaria y Hacienda Pública
		Diplomado en Derecho de la Empresa
		Diplomado en Gestión y Comercio Internacional
		Diplomado de especialización con mención específica
		Diploma de Derecho de la Empresa

	PREGUNTAS	CONCURSO ANUAL DE BECAS 2007
		Diplomado en Gestión del potencial Humano
		Doctorado en Administración
		Doctorado en Derecho
		Postgrado en Finanzas, control y legislación para la minería
		Postgrado en Tributación
		Programa de Especialización en Gerencia de Proyectos y calidad
		Derecho de la Empresa
		Derecho Internacional Económico
		Tical VII Edición
d	País de destino del becario (en caso de ser la migración interna, se espera información del departamento de destino)	En la convocatoria del concurso Anual de becas 2007, en el punto 3.3 se estipuló lo siguiente: *
e	Tipo de Universidades de procedencia de los becarios (Nacional o Particular)	Nacional 12 Particular 42
f	Sexo de los becarios	Mujeres 15 Varones 39
g	Departamento de origen de los becarios	Lima
	Provincia	Junín, Huánuco, Ica, Lambayeque, Ucayali, Salaverry, Chimbote, Cajamarca, Arequipa, Tacna, Cañete y Paita

* En la Convocatoria del Concurso Anual de Becas 2007, en el punto 3.3 se estipulo lo siguiente:

Modalidades de programas objeto de apoyo.- El presente CAB 2007, en lo relacionado al apoyo de derechos académicos, está dirigido a:

- Programas presenciales en el ámbito nacional, que se ejecuten fuera de la jornada de trabajo (Tiempo Parcial), que no implique un traslado de sede del trabajador. Condición que en casos especiales y como regla de excepción será evaluado por el Comité de Becas.

- Programas asincrónicos bajo modalidad telemática (virtual) o combinada con otras modalidades, dictadas por instituciones superiores del país o del extranjero, que puedan ejecutarse fuera de jornada de trabajo.

Todo el Proceso de otorgamiento de becas ha sido delineado a través de diagramas para facilitar la comprensión del mismo, las estructuras y la participación de los actores en cada una de ellas. La primera y segunda etapa corresponden a la difusión y selección de becarios (Ver **Anexo 19**: [Etapas 1 y 2](#)); la tercera etapa en relación a la postulación y preparación para el ingreso a las Universidades (Ver **Anexo 20**: [Etapa 3](#)); la cuarta etapa corresponde al monitoreo y realización de estudios (Ver **Anexo 21**: [Etapa 4](#)); finalmente la quinta etapa se relaciona a la evaluación del programa (Ver **Anexo 22**: [Etapa 5](#)).

iii. 3 Lecciones de la Administración del Fondo

El otorgamiento de la beca implica la firma de un compromiso por el cual el becario se obliga a trabajar el doble del tiempo de duración del programa, en caso de abandono o deserción del programa o bajo rendimiento académico se sanciona con la obligación de la devolución del dinero, de igual forma si el becario quiere renunciar a SUNAT antes de cumplir el período se obliga a devolver el dinero recibido por la beca.

El IATA actualmente no admite becas al extranjero pues a identificado un problema de costos que ellos no pueden asumir, al ser los programas virtuales, las universidades de destino son entes no domiciliados en el país que dan prestación en territorio peruano, las normas tributarias determinan que este gasto genera una obligación tributaria que sumada se eleva hasta en un 40% del monto destinado para el gasto en los derechos académicos de la maestría, lo cual eleva enormemente los costos y hace que las maestrías internacionales sean no plausibles para la cobertura del fondo, a pesar de que el fondo estipula que la maestría puede ser llevada también en instituciones educativas internacionales. La única forma de reducir estos costos es a través de la conformación de convenios de cooperación de gobierno a gobierno o entre la institución demandante y la universidad de destino. Los procesos de manejo interno de presupuesto,

devoluciones y asignaciones, se dan por la vía regular que la institución tiene establecida por procedimientos internos y reglamentados de SUNAT como se hace en cualquier institución del estado y esta información no fue proporcionada por considerarla el IATA como reservada.

iv. Oficina de Becas y Crédito Educativo (OBEC)

Es la oficina dependiente del Ministerio de Educación destinada a administrar y difundir becas y crédito educativo con el fin de contribuir al desarrollo de las capacidades de las personas de escasos recursos. Esta oficina tiene varios años de experiencia desde cuando era conocida como INABEC, en los últimos años a pasado de una labor pasiva hacia una labor más activa lo que le ha permitido encontrar un mecanismo que configura una triple acción para la búsqueda de fondos y no solo la administración pasiva de los mismos. Se refiere específicamente a que antes solo administraban los fondos que se les otorgaban, ahora ellos buscan y crean las condiciones para que se generen nuevos fondos a través de una estrategia con tres acciones: la primera es lo que ellos llaman búsqueda de voluntades políticas y que es básicamente una acción de base empírica referida a la observación de las condiciones políticas para favorecer a ciertas áreas o rubros de capacitación en el país, la segunda es la adecuación de la normatividad y finalmente la búsqueda de financiamiento. Es así como en los últimos años han podido generar programas de becas para causas tan disímiles como las dirigidas a los pobladores del VRAE que son ocupacionales, las de APROLAB que son técnico productivas o la de Haya de la Torre dirigida a proveer becas de maestrías en universidades nacionales en las áreas de priorizadas en función del desarrollo científico y tecnológico.

En el caso de esta última, está dirigida para jóvenes entre 21 y 29 años egresados de universidades públicas o privadas que cuenten con un grado académico de bachiller, y que hayan pertenecido al quinto superior de rendimiento.

La experiencia de OBEC se circunscribe al manejo de becas en universidades nacionales, no cuentan con ningún sistema de acreditación, pero confían en las declaraciones de los programas enviados por las universidades hacia donde se

dirigen los becarios. En el caso de becas internacionales solo se limitan al papel de facilitadores, no tienen experiencia en el manejo de becas a nivel internacional.

Lo positivo de esta oficina es que el carácter propositivo que ahora tienen como política puede liberar a Servir de la tarea de buscar fondos para este programa y concentrarse en la determinación de prioridades y evaluación del programa, adicionalmente OBEC puede actuar en consorcio con otro operador de becas internacionales con los que puedan conseguir reducir la brecha de experiencia necesaria para poder ofrecer como parte del programa becas a nivel internacional.

Como indicamos OBEC no tiene experiencia con la administración de becas internacionales se limitan solamente a ser tramitadores de las mismas, las universidades de destino no informan sobre el desenvolvimiento del becario ni siquiera si llega o no a concluir los estudios.

A continuación vamos a describir todo lo relacionado con la beca Haya de la Torre pues es el fondo que provee becas a nivel de maestría compatible con el fondo concursable sobre el que nos toca emitir una propuesta de diseño.

iv.1 Actores del Proceso

Equipo administrador de becas

OBEC es una institución que tiene tres gerencias una de ellas se encarga de lo que es la parte del desarrollo de la institución y son quienes están directamente involucrados con la administración de la beca, un equipo de abogados y operadores que va maniobrando y proponiendo soluciones para mejorar la aplicación de las mismas. La misma beca Haya de la Torre, es producto de un intrincado sistema legal que da soporte a la misma a fin de liberarla poco a poco de las falencias con las que nació la beca.

Tienen así el espacio y la capacidad de maniobrar propositivamente el manejo de la administración de la beca. Las becas que manejan son de mayor rango de ingresos y mayor número de beneficiarios, por lo que son completamente capaces de absorber una administración adicional. Esto se refiere directamente a la experiencia

en manejo de fondos mayores al de la propuesta, esto quiere decir que además de los programas que ya manejan, son perfectamente capaces de manejar el fondo objeto de esta consultoría. Por ejemplo, solo en el caso de la beca Haya de la Torre los montos comprometidos son de 10 millones de soles anuales.

Responsable del Fondo

El responsable del manejo del Fondo es la oficina de control administrativo del Ministerio de Educación, a ellos se les trasfiere las partidas y son los que establecen la labor de fiscalización de los gastos y la administración de los pagos, estos últimos de acuerdo a las órdenes de OBEC quienes ya conocen las diferentes modalidades con las que se administran los pagos dentro de las distintas instituciones. Las modalidades son variables, como el que propone la universidad es el postulante, cada institución acuerda la modalidad de pago. Por ejemplo, las maestrías de la Universidad Agraria se facturan a través de una asociación de los profesores de la misma universidad, esto lo han hecho para utilizar directamente los ingresos en los pagos a docentes y los gastos que implica el dictado de las maestrías, en este caso la resolución mediante la cuál se otorga la beca sale a nombre de la Universidad Agraria, y se espera que la factura la emita la misma, como esto no se da así, OBEC tuvo que proponer una salida legal para este caso.

La OBEC tiene a su cargo principalmente la administración de las becas, es decir se encargan de su difusión, la selección de becarios, la adecuación de las normas a las necesidades identificadas de los becarios. No cuentan sin embargo con un equipo de monitoreo de los becarios ni tampoco con una comprobación de los resultados del programa en relación a los objetivos de la beca.

Los Becarios

Como lo mencionamos anteriormente esta beca está dirigida para jóvenes entre 21 y 29 años egresados de universidades públicas o privadas que cuenten con un grado académico de bachiller, y que hayan pertenecido al quinto superior de rendimiento.

El número de becas se determina de acuerdo al Presupuesto Anual asignado para la OBEC en el año correspondiente, estimándose para cada área prioritaria y por cada mención respectiva.

El monto será de acuerdo a lo establecido en el presupuesto específico de cada mención y universidad, y el tipo de beca es integral en lo concerniente a la parte académica, y actualmente se les da una subvención económica para apoyo de los estudios de S/. 400 Nuevos Soles mensuales, además para los beneficiarios que proceden de otro lugar distinto al que se desarrolla la maestría se les da una subvención adicional de S/. 600 Nuevos Soles para apoyo en sus gastos de alojamiento y alimentación.

El presupuesto es organizado siguiendo como primera prioridad el pago de los gastos de enseñanza y luego se racionaliza los bonos de apoyo para el estudiante.

Programas de Maestrías

Son los programas que las instituciones educativas Nacionales que tienen programas de maestrías y cuya información distribuyen mediante sus páginas Web o brindando información en sus sedes que los postulantes recaban por su cuenta, aún no han podido establecer criterios de certificación adecuados ya que ello debe responder a los criterios que establezca la comisión nacional de certificación que a la fecha no tiene políticas claras de certificación.

iv.2 Proceso de otorgamiento de Becas

Difusión

La difusión la realizan a través del Boletín Electrónico que publican en su página Web y que envían a bases de datos de otros portales Web como Universia, o portales de las universidades nacionales, además de publicaciones en periódicos.

Selección de Becarios

Los Criterios son los consignados en el Capítulo IV :los artículos 14º, 15º y 16º de las Normas Complementarias para la Implantación de la Beca Haya de la Torre (Ver **Anexo 23:** [Resolución Ministerial 0372-2008-ED anexada](#)).

(Inicio de copia literal de la norma)

Artículo 14.- Para la evaluación del desempeño académico del postulante, se tendrá en cuenta:

- a) Los certificados de estudios universitarios y la constancia de haber ocupado el quinto superior en el cuadro de orden de méritos.
- b) El grado académico de bachiller o título profesional universitario, expedido por universidad peruana.

La pertinencia o afinidad del grado académico de bachiller o título profesional universitario, con la maestría en materia científica y tecnológica, a la cual se postula, será valorada por el Comité de Selección.

Artículo 15.- La evaluación de la condición socioeconómica del postulante, se realizará a través de la Ficha Socio-Económica del Postulante y el Instrumento Matriz de Evaluación de la Condición Socio-Económica del Postulante.

Artículo 16.- La calificación final será el resultado de la ponderación que realice el Comité de Selección, ante la aplicación de los criterios de evaluación que prevé los artículos 14 y 15 de la presente norma. Dicho colegiado, expide la relación de becarios beneficiados según el orden de méritos alcanzados por el postulante.

(Fin de la copia literal de la norma)

El Objetivo es dar cumplimiento a la norma de la Beca Haya de la Torre que a la letra dice: “el acceso a los estudios de Maestría para los jóvenes bachilleres y los profesionales con el mayor rendimiento académico acreditado y de escasos recursos económicos” se ha establecido procedimientos valorativos de ambas dimensiones:

- Para el criterio de situación socio-económica del postulante (6 a 30 puntos).

La condición socioeconómica es determinada por el Índice de Nivel Socioeconómico resultante del puntaje obtenido en 5 indicadores. Cada uno de los cuales se desplaza entre un puntaje de 6 a 1. La sumatoria de cada indicador dará como máximo valor el puntaje 30 y el menor será 6. La calificación de cada candidato será ordenada automáticamente según el puntaje obtenido en los 5 índices.

- Para el rendimiento académico acreditado, se estima del promedio ponderado del certificado de estudios.

La calificación final será el resultado de la ponderación que realice el Comité de Selección de ambos criterios (artículo N°16 de la Resolución Ministerial 0372-2008-ED)

La selección de becarios se realiza a través de un software que selecciona a partir del llenado de cuatro fichas de evaluación a un grupo de postulantes donde se priorizan la situación socioeconómica y el rendimiento académico, con ese puntaje se evalúa a través de un comité de selección conformado por decreto, la prioridades a ser atendidas por la beca. Las fichas de evaluación son las mismas para cualquier tipo de becas, lo único que las diferencia es la solicitud mediante la mención en el formulario de solicitud de beca, el programa de destino (Ver **Anexo 24:** [Solicitud de Beca](#)), se solicita información socioeconómica mediante un segundo formulario (Ver **Anexo 25:** [Formulario Socioeconómico](#)), la información académica se solicita mediante un tercer formulario (Ver **Anexo 26:** [Datos Postulante](#)), finalmente OBEC solicita siempre documentación de sustento y condiciona la misma a una declaración jurada mediante la cual el candidato se hace responsable de la veracidad de la misma (Ver **Anexo 27:** [Declaración Jurada](#)).

A diferencia de los programas anteriores en este proceso no hay entrevistas a profundidad de los becarios lo cual los deja sin un componente importantísimo de selección. Los temas de liderazgo, madurez profesional y claridad de objetivos son dejados de lado.

Postulación y Preparación para el ingreso a las Universidades

De la postulación y preparación para los estudios se encargan los propios becarios, si bien es cierto la ayuda económica no solo involucra el pago de los derechos académicos, también es cierto, que depende de ellos administrar y rendir las ayudas que se les da en materia de manutención y con los gastos por útiles y libros, transporte, carnet universitario. La administración de la beca se encarga de ordenar el pago de las diferentes universidades de destino de los becarios.

En algunos casos dependiendo de la gravedad de la situación económica del becario se le otorga ayudas para asumir los gastos de la postulación y nivelación para el aprovechamiento del programa.

La Universidad ya sea Pública o Privada, se acepta siempre y cuando ofrezca las menciones que la presente Beca otorga es decir que ofrezcan materias consideradas prioritarias para el desarrollo científico y tecnológico del país (Decreto Supremo N° 008-2007-ED), para lo cual suscribirán el respectivo Convenio de Cooperación Institucional, el mismo que se registrará por las Normas para la Ejecución de los Convenio de Cooperación Institucional establecido en la Directiva N° 042-2009-ME/VMGI-OBEC modificada por la Resolución Vice-Ministerial N° 041-2009-ED.

Monitoreo y Realización de Estudios

No hay un monitoreo propiamente dicho, recientemente se ha elaborado una carta de consentimiento que el becario firma, para que la universidad de destino le facilite a los administradores información sobre el rendimiento académico del becario, pero no hay una directiva o procedimiento a seguir en el caso de problemas de adaptabilidad u otros. Las universidades no cuentan con programas de tutoría que faciliten la asimilación y aprovechamiento de la experiencia académica en la casa de estudios de destino.

Existe el Compromiso al País, que es el documento a través del cual el becario se compromete a cumplir con los requisitos exigidos por la Beca durante el desarrollo de la misma, así como cuando concluyan los estudios (Ver **Anexo 28:** [Modelo](#))

Compromiso al País), hay que recalcar que el compromiso anexo corresponde al firmado a los becarios de la primera convocatoria el cual ha sido modificado mediante la norma complementaria RM 084-2009-ED.

El cumplimiento de los compromisos de los becarios, se realiza a través del monitoreo y seguimiento que la Coordinación de la Beca Haya De La Torre realiza constantemente, con visitas y reuniones de coordinación no solamente con los becarios y delegados sino también con las Autoridades de la Universidad.

Las causales por las que un becario podría ser separado del Programa es que este incumpla las obligaciones establecidas en el Artículo 27º de las Normas Complementarias modificada a través de la Resolución Ministerial N° 284-2009-ED (Ver **Anexo 29**: Resolución Ministerial N° 284-2009-ED), y quien evalúa el caso y las sanciones que se aplicarían es el Comité Especial de la Beca Haya De La Torre, el mismo que esta integrado por la economista Rosa Victoria Acevedo Tovar representante de la Oficina General de Administración, la Dra. Nancy Olivero Pacheco representante de la CONEAU, el Abog. Yuri Niño de Guzmán Gárate representante de la Oficina de Asesoría Jurídica y por el Licenciado Sergio Bravo Cucci quien es el Presidente de dicho Comité y representante de la OBEC.

(Inicio de copia literal de la norma)

Artículo 27.- Son obligaciones del beneficiado de la Beca Haya de la Torre, los siguientes:

- a) Informar por escrito o a través de medio electrónico, la aceptación de la beca a partir de la fecha de publicación de su selección, en el plazo que se señale en la misma, caso contrario, la beca quedará automáticamente resuelta.
- b) Hacer uso de la beca, debiendo iniciar y culminar los estudios de maestría en forma regular y conforme al cronograma académico establecido por la universidad.
- c) Presentar de manera inmediata y por escrito a OBEC y a la universidad toda situación de renuncia, retiro o suspensión de estudios de maestría, debiendo explicar los motivos que las suscitan, adjuntando los documentos necesarios que lo

acrediten, el mismo que será derivado al comité especial de la Beca Haya de la Torre, designado por OBEC, para su respectiva evaluación y decisión.

d) Aprobar semestralmente los cursos contenidos en el Plan de Estudios de la maestría y obtener el promedio ponderado aprobatorio establecido por cada universidad.

e) Mantener un comportamiento adecuado y respetuoso con el personal de la Universidad y del Ministerio de Educación.

f) Presentar a OBEC, un informe al término de cada semestre académico, respecto a los avances en la elaboración de la tesis de grado. La información proporcionada tiene el carácter de Declaración Jurada.

g) Cumplir con el compromiso de Servicio al País.

h) Presentar la Declaración de Gastos en las fechas estipuladas en la directiva correspondiente.

i) Contribuir en la conformación de una Red de becarios y apoyar en las actividades que les sean solicitadas por OBEC.

(Fin de la copia literal de la norma)

De determinarse la separación del becario, el manejo de lo correspondiente a lo otorgado hasta ese momento es el siguiente:

¿Cómo el fondo recupera el dinero?

No existe un fondo, el Becario esta obligado a devolver el dinero que se invirtió en sus estudios, si incumple sus obligaciones y de acuerdo a lo que determine la Comisión Especial según la naturaleza de cada caso.

¿Hay obligatoriedad de reembolso?

Si existe la obligatoriedad de que el becario devuelva el importe que se le abono directamente a su cuenta personal así como el dinero que se pago por concepto de

sus estudios a la Universidad en la que se encontraba realizando estudios en los casos que determine el Comité Especial.

¿Cuál es el destino del dinero reembolsado?

El destino del dinero es a la Cuenta del Ministerio de Educación

Evaluación del Programa

No esta sistematizada la evaluación del impacto real del programa, esta evaluación se realiza de forma informal, a través de contactos posteriores con becarios, no hay un seguimiento a la trayectoria posterior a la culminación de la beca, así como tampoco al término final de la misma, puesto que es posible que muchos puedan concluir sin desertar los estudios pero no todos terminan los proyectos de investigación para la obtención del título, así como tampoco manejan estadísticas de deserción.

No existen cartas de compromiso para regresar a trabajar en el Estado, OBEC maneja la idea de que como estas becas son principalmente dirigidas a programas de gestión pública lo más lógico es que los becarios terminen trabajando para el Estado, salvo que sean requeridos por empresas consultoras, organizaciones no gubernamentales o fundaciones, pero que a la vez son fuente de apoyo a las labores del Estado.

La Beca Haya de la Torre ha sido convocada el año 2008, dando inicio el año 2009, y a la fecha se ha llevado a cabo una sola Convocatoria. A continuación se anexan algunas estadísticas:

Número de postulantes: 486 postulantes

Número de becarios: 111 becarios favorecidos, habiéndose matriculado 96 becarios.

Especialidad de la maestría:

Universidad	Mención	N°
Pontificia Universidad Católica del Perú	Maestría en Ciencias de la Comunicación	10
Universidad Agraria de la Molina	Ecología Aplicada	15
Universidad Nacional de Cajamarca	Gestión Ambiental	7
Universidad Nacional de Trujillo	Administración y Dirección de Tecnologías de la Información	2
Universidad Nacional del Altiplano	Ganadería Andina	2
Universidad Nacional Federico Villareal	Gestión Ambiental	20
Universidad Nacional de Ingeniería	Gestión Minera	6
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Biología Molecular	9
Universidad Nacional San Agustín de Arequipa	Seguridad y Medio Ambiente	11
Universidad Nacional San Agustín de Arequipa	Ingeniería Metalúrgica	4
Universidad Peruana Cayetano Heredia	Bioquímica y Biología Molecular	10
Universidad San Martín de Porres	Gestión de Tecnología de la Información	15

País de destino del becario (en caso de ser la migración interna, se espera información del departamento de destino)

La presente Beca es una “Beca Nacional, que comprende solo universidades Públicas y Privadas del Territorio Nacional.

Tipo de universidades de procedencia de los becarios (Nacional o Particular):

Particular: 6 becarios

Nacional: 105 becarios

Sexo de los becarios:

Hombres: 62

Mujeres: 49

Departamento de origen de los becarios:

Departamento de Procedencia	Departamento de Residencia	N°
Amazonas	Lambayeque	1
Ancash	Ancash	3
Ancash	Callao	1
Apurímac	Apurímac	1
Apurímac	Ayacucho	1
Apurímac	Lima	1
Arequipa	Arequipa	9
Arequipa	Lima	1
Arequipa	Puno	1
Ayacucho	Lima	1
Cajamarca	Cajamarca	2
Cajamarca	Lambayeque	2
Cajamarca	Lima	1
Cusco	Cusco	3
Cusco	Lima	4
Cusco	Puno	1
Cusco	Arequipa	1
Huancavelica	Huancavelica	1
Huancavelica	Junín	1
Huánuco	Huánuco	2
Huánuco	Junín	1
Ica	Ica	2
Ica	Lima	1
Junín	Junín	7
Junín	Lima	4
La Libertad	La Libertad	1
La Libertad	Ancash	1
La Libertad	Cajamarca	1
Lambayeque	Lambayeque	2
Lima	Lima	28
Lima	Callao	3
Lima	La Libertad	1
Moquegua	Puno	1
Pasco	Pasco	1
Pasco	Lima	2
Pasco	Junín	1
Piura	Piura	2

Departamento de Procedencia	Departamento de Residencia	N°
Puno	Puno	4
Puno	Apurímac	1
Puno	Lima	1
San Martín	San Martín	2
San Martín	Lima	1
Tacna	Lima	1
Tumbes	Lambayeque	1
Tumbes	Piura	1
Ucayali	Ucayali	1
Ucayali	Puno	1

Todo el Proceso de otorgamiento de becas ha sido delineado a través de diagramas para facilitar la comprensión del mismo, las estructuras y la participación de los actores en cada una de ellas. La primera y segunda etapa corresponden a la difusión y selección de becarios (Ver **Anexo 30: [Etapas 1 y 2](#)**); la tercera etapa en relación a la postulación y preparación para el ingreso a las Universidades (Ver **Anexo 31: [Etapa 3](#)**); la cuarta etapa corresponde al monitoreo y realización de estudios (Ver **Anexo 32: [Etapa 4](#)**); finalmente la quinta etapa se relaciona a la evaluación del programa (Ver **Anexo 33: [Etapa 5](#)**).

iv. 3 Lecciones de la Administración del Fondo

OBEC está siempre atento a mejorar la administración de las becas, estas muchas veces son creadas bajo decretos muy rígidos lo cual involucran problemas de administración que poco a poco a través de un paciente trabajo de adecuación de normas y ampliación de otras logra salvarse. Así han configurado una estrategia de desarrollo que les ha permitido ampliar el alcance de sus servicios y generar mayores ingresos para el otorgamiento de becas. Esta estrategia se basa en conseguir financiamiento, modificación normativa y lobbies políticos con los que buscan el apoyo a sus propuestas.

Aunque ellos son por el momento solo administradores de becas, están buscando ampliar sus operaciones a la administración de los fondos de las mismas. Han comenzado por buscar administrar los réditos de los créditos educativos que otorgan

para que ese rédito pueda ser usado en el otorgamiento de un mayor número de becas. Sin embargo hemos notado que no tienen la infraestructura para una administración financiera adecuada del manejo de estos fondos.

Como hemos podido ver en el desarrollo de los procedimientos de la Beca, OBEC ha ido aportando y precisando más la misma a partir de las experiencias que se suscitaron durante el lanzamiento de la primera convocatoria a través de las resoluciones modificatorias realizadas tanto durante el 2008 como en el 2009. Y en ese sentido están en capacidad de reaccionar retroalimentando el proceso, para mejorarlo y contribuir a su óptimo desempeño.

v. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)

(Inicio de copia declarativa del Organismo en su página Web). El CONCYTEC, es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica, SINACYT, integrada por la Academia, los Institutos de Investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil. Esta regida por la Ley Marco de Ciencia y Tecnología N° 28303, lo establecido en el Decreto Supremo N° 082-2005-PCM, referente a su adscripción al Ministerio de Educación, y la Ley del CONCYTEC N° 28613. Tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT.

Los programas del CONCYTEC continuarán por lo tanto promoviendo la investigación científica básica, fomentando las publicaciones en revistas indexadas de prestigio, tendientes a la formación de la masa crítica de científicos que el Perú necesita para posibilitar el dialogo con las comunidades científicas internacionales y beneficiarse así del intercambio de conocimientos de mayor avance internacional.

Igualmente se deberá promover la investigación aplicada tendiente a la generación de conocimientos con valor, apropiables y transformables en productos y servicios,

en lo posible patentables y utilizables por empresas que deseen competir en los mercados internacionales. (Fin de copia declarativa del Organismo en su página Web).

En el marco de estas declaraciones el CONCYTEC administra el Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (FONDECYT), el mismo que se enmarca dentro de las prioridades establecidas por el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006 -2021 (PNCT) aprobado por Decreto Supremo N° 001-2006-ED. (Ver **Anexo 34: [Plan Estratégico CONCYTEC](#)**)

Para el cumplimiento de los fines para los que fue creado el Fondo se manejan varios proyectos a los cuáles se destinan los recursos del Fondo, que son los siguientes:

- a. Proyectos de Investigación en Ciencia y Tecnología - PROCYT.
- b. Proyectos de Innovación Tecnológica para la Competitividad - PROCOM.
- c. Proyectos de Transferencia y Extensión Tecnológica - PROTEC.
- d. Proyectos en Ciencia y Tecnología orientados al Biocomercio - PERUBIODIVERSO.
- e. Proyectos de Investigación Binacionales: España y Perú (CSIC - CONCYTEC).
- f. Proyectos de Investigación Binacionales: Italia y Perú (CNR - CONCYTEC).
- g. Subvención para la organización y participación en eventos científicos y tecnológicos.
- h. Publicaciones de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.
- i. Cátedras CONCYTEC.
- j. Becas de Posgrado en Universidades Peruanas.

k. Becas Internacionales.

l. Becas en Universidades de la República Popular China.

m. Premio a la Innovación Tecnológica: CONCYTEC - Embajada de Francia.

n. Premio "Francios Bourricaud" para la investigación peruana en Ciencias Humanas y Sociales: CONCYTEC - Embajada de Francia - ANR.

ñ. Premio franco-peruano "Raúl Porras Barrenechea" para la formación doctoral de docentes universitarios: CONCYTEC - Embajada de Francia - ANR.

o. Programa de Apoyo a la Movilidad de Doctores, Postdoctorales y Científicos Peruanos: CONCYTEC -Embajada de Francia.

De toda esta gama de proyectos que maneja el Fondo es de interés para los fines de la investigación las señaladas en los puntos j, k, l; las mismas que describiremos a continuación. Es importante mencionar que los objetivos del fondo son el desarrollo de emprendimientos que fomenten el desarrollo de la ciencia y tecnología, es decir miden muchos de sus resultados en torno a la realización de investigaciones pero sin embargo esta preocupación solo es cuantitativa más no cualitativa, no hay un seguimiento a la aplicación de las mismas o el uso del producto científico.

Es mediante el establecimiento de un concurso que se otorgan becas para peruanos que deseen realizar estudios de maestrías y doctorados en universidades peruanas o extranjeras, estas últimas se otorgan en el marco de los convenios de cooperación internacional y no usan los fondos de CONCYTEC. El otorgamiento de estas becas siguen procedimientos distintos por lo que se han formulado los procesos que siguen en dos subtítulos que a continuación se exponen:

v. 1 Becas de Postgrado en Universidades Peruanas:

Estas becas están formuladas para apoyar los estudios de maestrías y doctorados en universidades peruanas, tanto desde el momento en que se inician los estudios, así como los casos en los que ya habiendo iniciado los estudios requieran apoyo para concluirlos, así como para la redacción de las tesis de maestría o doctorado.

Las áreas a priorizar se encuentran contenidas en el Plan Estratégico mencionado en el punto anterior, donde se establecen las prioridades.

Estas becas son financiadas íntegramente por el Fondo, por lo que todos los procesos son de competencia de la administradora de becas (Ver **Anexo 35: Convocatoria Becas Nacionales**, **Anexo 36: Reglamento de Becas**)

v.1.1 Actores del Proceso

Equipo administrador de becas

Dos personas son las encargadas de la administración de las becas nacionales, estas personas se encargan de su difusión, las funciones administrativas de la selección, monitoreo y evaluaciones. Las bases del concurso son determinados por una comisión conformada por el CONCYTEC, la ANR y el Ministerio de Educación, quienes establecen las prioridades y alcances del concurso programado.

Responsable del Fondo

No existe como en los casos anteriores un responsable del fondo específicamente, ya que el FONDECYT, administra un fondo creado por ley y da cuenta del fondo a través de la normatividad vigente a las áreas de control del Estado. Sin embargo, ellos al igual que los otros administradores de becas, no administran el presupuesto, ni la consecución de fondos, ni tampoco realizan los pagos, solo solicitan el uso de los recursos en la medida de que las necesidades del fondo se lo demanden. Pero, para seguir con nuestra estructura, identificamos como responsable del fondo al Ministerio de Economía y Finanzas quienes son los que realizan los pagos y administran las entregas de las ayudas económicas a los beneficiarios del fondo.

Los Becarios

En el proceso de selección del año 2009 establecen dos tipos de beneficiarios y asignan a cada tipo un número de becas diferenciadas por tipo: maestrías y doctorado. Las mismas que de acuerdo a lo publicado en su página Web son las siguientes:

		Tipo de Beca	
		Maestrías	Doctorados
Tipo de Beneficiario	Jóvenes Estudiantes (máx. 35 años de edad para maestrías y 40 años de edad para doctorados)	22	6
	Abiertas (No hay límite de edad)	3	3

Esta distribución se realiza por la necesidad de cumplir con los fines de la beca que es promover la formación de investigadores, y el espectro de productividad de un becario joven es mucho mayor a un becario con más años de experiencia, pero con menos años de expectativa de productividad.

Programas de Maestrías

Los programas a los que se destinan los fondos son solo de universidades nacionales para los que no tienen ningún sistema de acreditación, solo verifican que cuenten con todos las resoluciones y licencias exigidas por la ANR, pero no hay un seguimiento adecuado a la universidad ni por la calidad del programa impartido ni por el cumplimiento fiel del programa. Estos programas son seleccionados por los becarios de acuerdo a la modalidad y tipo de beca que requieran, es decir pueden presentarse con programas de maestría en las que ya han llevado cursos, o para la culminación de la tesis, o incluso desde el inicio del programa.

v.1.2 Proceso de otorgamiento de Becas

Difusión

La difusión se realiza básicamente a partir del Portal Web de CONCYTEC, donde se publica todo lo relacionado con la beca, tanto del reglamento, los formularios de inscripción, el establecimiento de las puntuaciones e incluso los ganadores y accesitarios de los concursos. Solo en el momento de la apertura se realizan publicaciones en los diarios de circulación nacional, durante el resto del proceso se

distribuyen y pegan afiches en las universidades tanto públicas como privadas. (Ver **Anexo 37:** [Formulario de Postulación](#))

Selección de Becarios

Los postulantes envían sus currículos documentados y se someten a los criterios de calificación que son también publicados por los administradores de becas, de esta manera evalúan el currículum y asignan un puntaje, el mayor peso de esta asignación está dada por la parte académica, que viene dada por el nivel ocupado en el aprovechamiento académico, y las investigaciones y publicaciones realizadas. (Ver **Anexo 38:** [Cartilla de Evaluación para Maestrías](#), **Anexo 39:** [Cartilla de Evaluación para Doctorados](#))

Posteriormente se seleccionan a un número no determinado de postulantes, este número varía en relación con el número de postulantes y su obtención del puntaje mínimo para pasar a la siguiente etapa. Una comisión los entrevista y verifica si el postulante tiene claramente definido el propósito de los estudios, si sabe en qué van a aplicar los mismos, e incluso en algunas ocasiones se les pide la redacción de una carta para verificar su nivel de redacción, esto por que se han dado cuenta de los problemas de redacción que tienen muchos de los postulantes, y no es posible admitir a un becario con estos problemas ya que se espera que redacten una tesis de calidad.

Finalmente la comisión emite un puntaje a cada postulante y se establece el orden de acceso a las becas, definiéndose incluso un grupo de accesitarios en caso de que el seleccionado no llegara a continuar con el proceso una vez seleccionado; estas deserciones no son muy seguidas pero en el caso de que sucedan existe esta lista. (Ver **Anexo 40:** [Resolución de los Ganadores de las Becas](#))

Postulación y Preparación para el ingreso a las Universidades

La postulación y preparación para el ingreso a las universidades es de exclusiva responsabilidad de los becarios, hay que tener en cuenta que estos becarios no solamente requieren estas becas para iniciar estudios sino que las requieren para continuarlos o para la realización de la tesis. Por lo que es nula la asesoría o ayuda

de postulación. Sin embargo el becario que gana una beca y aún no ha sido admitido a ningún programa, firma una carta de compromiso, mediante la cual se obliga a que en un plazo mínimo que durante el año no puede exceder regularmente al mes de septiembre deberá ingresar a un programa, sin ello no se realiza desembolso alguno, y de no ingresar se le retira la ayuda y accede el siguiente en la lista de accesitarios.

Por otro lado, el encargado de realizar los pagos y entregar las ayudas económicas de las becas es el Ministerio de Economía, los procesos engorrosos y largos imposibilitan al fondo cumplir adecuadamente con el pago de los mismos, por lo que se le advierte al becario de que tiene que contar con algún tipo de ahorro, pues el desfase entre la solicitud y el desembolso final es en promedio de 3 meses.

Monitoreo y Realización de Estudios

El monitoreo está circunscrito a los compromisos adquiridos mediante el contrato que suscribiera el becario con Concytec, ninguno de los becarios tiene tutoría y su monitoreo se circunscribe a alcanzar un nivel de notas superior al promedio del programa de estudios que sigue. Si este promedio no es superior al promedio del programa automáticamente queda eliminado de la beca. Los contratos se suscriben semestralmente con lo cual si el estudiante se descuida un semestre entonces al siguiente no se le sigue financiando los estudios. Estas becas no son reembolsables, y no hay compromiso de devolución simplemente se deja de proveer la misma a penas se evidencia un problema de desaprovechamiento académico.

Evaluación del Programa

El programa no cuenta con un sistema de evaluación propiamente dicho, su fin último es lograr que el becario concluya sus estudios con la producción de una investigación, es decir con la elaboración de la tesis, pues les interesa fomentar la investigación científica. Fuera de esta medida, no han indicado los resultados de los estudios, sostienen que su única medida es la investigación científica producida. No hay un criterio de selección sobre si está es de utilidad, si se convierte en patente o si tiene aplicabilidad, es decir, no hay un estudio de mercado para establecer la idoneidad y uso de la producción científica.

Todo el Proceso de otorgamiento de becas ha sido delineado a través de diagramas para facilitar la comprensión del mismo, las estructuras y la participación de los actores en cada una de ellas. La primera y segunda etapa corresponden a la difusión y selección de becarios (Ver **Anexo 41: [Etapas 1 y 2](#)**); la tercera etapa en relación a la postulación y preparación para el ingreso a las Universidades (Ver **Anexo 42: [Etapa 3](#)**); la cuarta etapa corresponde al monitoreo y realización de estudios (Ver **Anexo 43: [Etapa 4](#)**); finalmente la quinta etapa se relaciona a la evaluación del programa (Ver **Anexo 44: [Etapa 5](#)**).

v.1.3 Lecciones de la Administración del Fondo

El Fondo no facilitó información sobre ningún tipo de lección que pudiera ser relevada, indican que han sido exitosos pero no indican la medida para tal afirmación.

v.2 Becas Internacionales:

Las operaciones de CONCYTEC con respecto a las becas internacionales se circunscriben a la facilitación de los trámites para la postulación de los becarios a los diferentes programas de los que toman conocimiento. Es decir, en la mayoría de los casos actúan como simples tramitadores.

Pero desde este año van a mantener un programa con el gobierno Belga a través del cual actuarán como administradores de becas en Perú, esta experiencia va a suponer la primera experiencia de administración de becas internacionales, las mismas que tienen una serie de requisitos determinados por el gobierno Belga, así el programa como los criterios de selección son determinados íntegramente por la beca. Esta condición no se diferenciaría mucho de la anterior salvo por el detalle de que quien hace la selección es CONCYTEC, y es de su propia competencia y riesgo la misma.

Aquí es el postulante a la Beca quien tiene la mayor parte de la responsabilidad del proceso, es quien postula a la beca y es responsable del llenado de los formularios que luego son evaluados por CONCYTEC, el criterio de evaluación es solo el cumplimiento de los requisitos y el total de la documentación sugerida. Realizado el

filtro se deriva al APCI los expedientes para su presentación a la beca con el apoyo oficial del gobierno peruano. Finalmente, quien realiza la selección, otorga los fondos y determina el monitoreo y la evaluación es la beca del país u organismo de destino. (Ver **Anexo 45:** [Beca Internacional](#), **Anexo 46:** [Datos Postulante](#))

El único compromiso asumido por CONCYTEC es el financiamiento del 50% de los pasajes aéreos en caso la beca no los proporcione y esta se otorgue para cursos con un periodo superior a 3 meses. (Ver **Anexo 47:** [Ayuda Pasajes Aereos](#), **Anexo 48:** [Datos Postulante](#)).

B. Información de la experiencia de otros Fondos Concursables para Servidores Públicos en Brasil, Chile y Colombia.

i. La experiencia en Brasil

Brasil cuenta con una extensa red de becas y estímulos a la producción científica y a la capacitación a todo nivel, su estrategia como país se inició en dotar a sus universidades de profesores con calificaciones obtenidas en universidades extranjeras y la implementación de grandes y especializados laboratorios y centros de investigación que promovían el intercambio de profesores con universidades extranjeras. Esta experiencia de intercambio forzó una suerte de transferencia tecnológica que ha logrado elevar el nivel de especialización de los estudios superiores en Brasil. (Ver **Anexo 49:** [Fondos Brasil](#))

Este esfuerzo de elevar las calificaciones de los recursos humanos en Brasil es el motivo y el objetivo que se persiguió al crear la Coordinación de Perfeccionamiento del Capital Humano a Nivel Superior (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES), el 11 de julio de 1951 mediante el Decreto N° 29.741 con el objeto de “asegurar la existencia de capital humano especializado en cantidad y calidad suficiente como para atender las necesidades de las empresas públicas y privadas que contribuyan al desarrollo del país” (traducción del segundo párrafo de la norma).

Desde sus inicios el CAPES ha gozado de autonomía institucional y empieza su trabajo con universidades e institutos de enseñanza superior con quienes establece

relaciones de cooperación. CAPES contrata profesores visitantes extranjeros, estimula el intercambio y la cooperación entre instituciones, concede becas de estudios y apoya eventos científicos, todos a nivel de maestrías y doctorados. Solo en los dos primeros años se concedieron 234 becas de las cuales 126 fueron concedidas para seguir estudios en universidades extranjeras.

En el año de 1964 vuelve a subordinarse al Ministerio de Educación y Cultura, pero a pesar de ello el desarrollo de la influencia de esta institución siguió creciendo logrando consolidar un Plan Nacional de Desarrollo bianual donde la principal reforma fue la consolidación de la regulación de los estudios de Post Grado, con certificaciones y prioridades que provienen del Plan Nacional.

En el año 1974 se decide asegurar la permanencia e inalterabilidad de los proyectos educativos de nivel superior otorgándole a CAPES, mediante la reforma de sus estatutos, autonomía administrativa y financiera, convirtiéndolo en el órgano rector de la enseñanza superior de Post Grado, incentivando su colaboración con todos los entes administradores y rectores de la enseñanza a nivel de Post Grado, creando el Consejo Nacional de Post Grado.

Esta independencia económica y administrativa ha hecho que a pesar de las grandes transformaciones políticas y económicas vividas en Brasil a lo largo de los últimos 30 años no haya variado su condición de ente rector y la institucionalización del Plan Nacional de Post Grado a permitido su formulación y ejecución invariablemente durante ese mismo periodo, lo que ha permitido que Brasil haya tenido una política sostenida, independiente y efectiva que le ha permitido llegar a tener los niveles educativos de los que hoy goza. Solo en los últimos siete años han sido creados 872 nuevos cursos de maestría y 492 de doctorado, en este mismo periodo el número de matriculados se incrementó a 30 mil en maestría y 19 mil en doctorado.

CAPES tiene varios programas de becas de estudios tanto a nivel nacional como internacional. Como podemos observar los esfuerzos por dotar de capacitación a nivel de Post Grado ha sido horizontal, visto como una estrategia a Nacional, dentro de la misma estrategia una de las áreas incentivadas es la formación en

Administración Pública, a través del Programa Nacional de Formación en Administración Pública (Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP), el mismo que tiene por objetivo seleccionar y normar la oferta de cursos en el área de la Administración Pública en relación con los objetivos del PNAP, en el ámbito del sistema universitario como son los bachilleratos en Administración Pública, especializaciones en Gestión Pública, Gestión Pública Municipal, y Gestión y Salud.

Estos cursos tienen por objetivo formar y elevar las calificaciones del Capital Humano a nivel superior incentivando las actividades gerenciales y de enseñanza superior, específicamente pretende capacitar los grupos de gestores públicos a nivel macro (gobierno) y micro (unidades organizadas), capacitar a los profesionales con formación adecuada para intervenir en la realidad social, política y económica; contribuir en la mejora de las gestiones desempeñadas por el estado en todo ámbito; y contribuir para que el gestor público desarrolle una visión estratégica del quehacer público, a partir del estudio sistemático y profundo de la realidad administrativa del gobierno o de sus unidades productivas (traducido de la información consignada en la página Web del CAPES).

Así la estrategia de formación a nivel de Post Grado es de orden general y responde a un plan que vincula tanto las necesidades de las entidades públicas como las entidades privadas, la única especialización que hay dirigida a la administración pública, es la considerada en el Programa Nacional de Formación en Administración Pública, que pretende formalizar, reglamentar y asegurar la adecuada formación de los servidores públicos en materia de gestión y se concentra en el apoyo no directamente al becario sino a la institución que brinda el servicio, se beca a las instituciones para que permitan ofrecer becas a quienes las requieran, así la administración no verifica que el depositario de la beca sea o no funcionario público, le interesa más que la oferta en Gestión Pública sea la mejor posible.

En relación a las becas que otorga CAPES a los ciudadanos brasileiros para estudios en el exterior, las ayudas fuera de los derechos académicos se encuentran normadas con referencia a un valor básico, que contempla variantes como familiares dependientes, lugares de destino y tipos de programas (estudios de Alta

Especialización, Post Doctorado, Doctorado, Maestrías, hasta Diplomados), de este modo, se entregan ayudas para el traslado, la instalación y seguros de salud. (Ver **Anexo 50:** [Tabla de Valores de Becas Internacionales](#))

Un primer formulario corresponde a los términos del otorgamiento de la ayuda financiera, en ella el postulante debe indicar qué tipo de ayuda solicita y es de su completa responsabilidad la selección adecuada a la cobertura de los requisitos por parte del mismo. Parte de la evaluación, se corresponde con la identificación del postulante con los requisitos del programa al que postula. La información requerida implica una declaración sobre el objetivo y la necesidad del proyecto, dentro de los datos personales se solicita incluso la procedencia pues estas becas también están contempladas para extranjeros que manteniendo un vínculo laboral con el estado o empresas brasileras pretendan una ayuda económica para su perfeccionamiento. El postulante debe brindar información sobre los costos del programa de estudios, e incluso sobre los materiales de estudio que planea necesitar para llevar el mismo. Los contratos que firman ambas partes se encuentran enmarcados en los términos de una “Donación”, al ser esta la naturaleza no se exige reembolso alguno, aunque la continuidad de la ayuda está condicionada a la verificación por parte de CAPES del uso de los recursos. (Ver **Anexo 51:** [Formulario para Becas Nacionales](#))

Con respecto a Programa Nacional de Formación en Administración Pública, CAPES cubre no solo la selección de la ayuda, el tipo de ayuda y el destino de la misma, sino que realiza un proceso de verificación de adecuación de la oferta de programas a sus objetivos, es así que cada institución pasa por un proceso de verificación, el más amplio y exhaustivo es el correspondiente a los cursos a distancia que ellos llaman “universidades abiertas”. El centro de estudios que requiere ser incluido debe presentar la siguiente información básica:

1.- Solicitud de adhesión: La misma que debe incluir los datos de los cursos a pretender ser incluidos así como los datos de sus respectivos coordinadores, y la cantidad de vacantes a ser ofertadas por cada uno.

2.- Presentación del Proyecto Pedagógico: Los mismos que deben contener todos los componentes curriculares requeridos por CAPES, que tienen descritos en su página Web.

3.- Planilla con previsión de la oferta, de acuerdo a los formularios de CAPES. (Ver **Anexo 52:** [Planilla](#))

4.- Cronograma de cada curso con una línea de tiempos donde se indique todas las etapas que lo conforman.

Finalmente en una segunda fase, se busca analizar la propuesta en concordancia con las demandas identificadas por CAPES respecto a sus becarios, con la finalidad de garantizar una oferta armónica con las demandas de cada Estado o Región. (Ver **Anexo 53:** [Selección de Oferta de cursos en el Área de la Administración Pública](#))

ii. Experiencia en Chile

Chile cuenta con la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AgCI), que es una entidad que busca captar, desarrollar y administrar recursos de cooperación internacional y su difusión. Esta agencia es funcionalmente descentralizada, con independencia jurídica y patrimonio propio, uno de sus objetivos estratégicos es la “formación de capital humano de alto nivel”. El público objetivo de la agencia son preferentemente ministerios, universidades, gobiernos regionales y asociaciones municipales, ciudadanos chilenos, y los beneficiarios de la cooperación chilena. (Ver **Anexo 54:** [Documentos AgCI](#))

El consejo del AgCI está presidido por el ministro de Relaciones Exteriores, a quien acompañan representantes de la Presidencia de la República y de los ministerios de Hacienda y Planificación.

Hasta el año 2007 el AgCI fomentó un programa de becas para funcionarios públicos en la Unión Europea, este fondo concursable tenía como fin capacitar a los funcionarios públicos en el marco del programa de modernización del Estado, a esta beca solo podían postular miembros del cuerpo del estado, instituciones públicas, universidades, las fuerzas armadas y policiales y cualquier institución que reciba

fondos del Estado. Las postulaciones son institucionales, la Institución presenta a los becarios que estime pertinentes de acuerdo a la dotación aprobada por la Unión Europea. (Ver **Anexo 55**: [Becas Unión Europea](#))

Esta beca no se siguió convocando por cuanto la Unión Europea descalificó a Chile como receptor de sus programas de cooperación con países menos favorecidos.

Adicionalmente a este esfuerzo de capacitación se encuentra el realizado por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), este organismo tiene como función promover, fortalecer y difundir la investigación científica y tecnológica en Chile, fue creada en 1967 y desde su fundación ha apoyado con la entrega de becas de post grado y el financiamiento de investigaciones, el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Actualmente CONICYT propone como misión “orienta(r) sus esfuerzos a fomentar la formación de capital humano avanzado, y al desarrollo y fortalecimiento de la base científica y tecnológica, teniendo en cuenta -como ejes transversales- el desarrollo regional y la vinculación internacional” (transcripción literal de la página Web de la institución).

El éxito de los programas de fortalecimiento de Capital Humano emprendidos por el CONICYT se fundamenta en la siguiente estrategia:

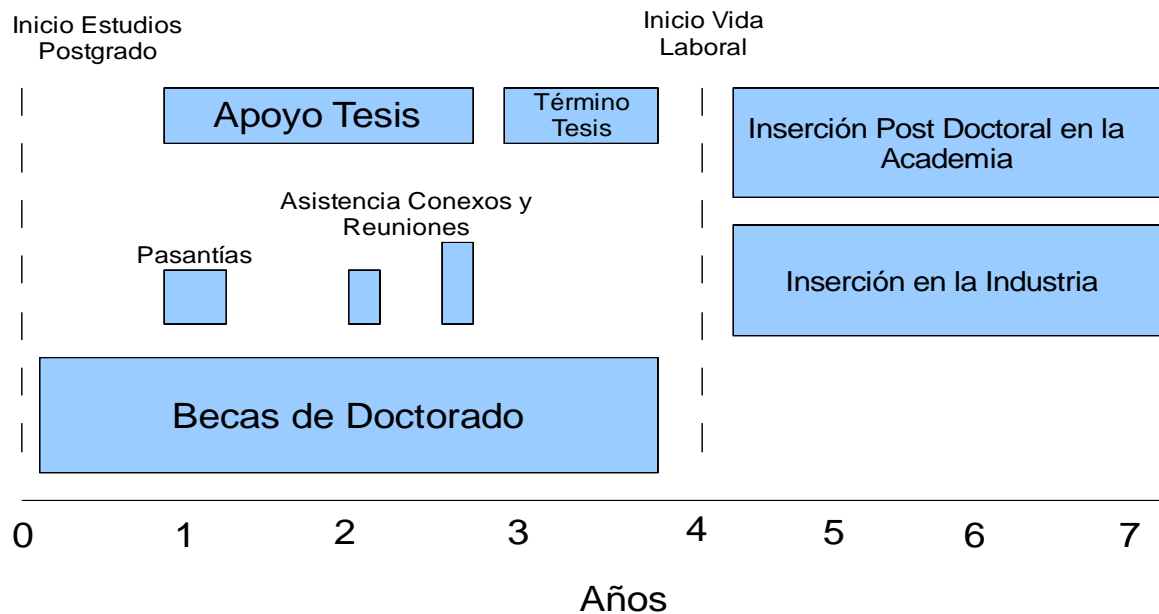
(Inicio de Copia Literal de página Web de la Institución)

CONICYT hasta la fecha ha sido la principal institución pública en apoyar la formación de capital humano de calidad otorgando becas de postgrado. Creando un ciclo de apoyo al estudiante desde que inicia los estudios de postgrado hasta que se inserta en el mercado laboral. Este ciclo apunta a aumentar el número de profesionales con postgrado, promoviendo además, una adecuada inserción laboral en las universidades, empresas y el gobierno.

El ciclo de Financiamiento de Capital Humano Avanzado se puede apreciar en el Cuadro N° 2 SIC (1), este muestra que CONICYT apoya a los estudiantes desde que inician estudios de postgrado otorgando becas de Doctorado o Magíster; luego los continúa apoyando durante el período que cursan estudios postgrados entregando becas complementarias (pasantías y asistencia de congresos , apoyo tesis y término

de tesis,); para finalmente al comienzo de la vida laboral apoyarlos otorgando becas de inserción en la academia o en la industria.

Cuadro N° 1: Ciclo de Financiamiento de Capital Humano Avanzado CONICYT.



	Estudios de Postgrado		Becas Complementarias durante estudios de Postgrado					Apoyo Inserción Laboral	
	2 años	4 años	6 meses	Entre 3 a 6 días	Entre 3 a 4 días	2 años	1 año	3 años	3 años
Duración	2 años	4 años	6 meses	Entre 3 a 6 días	Entre 3 a 4 días	2 años	1 año	3 años	3 años
Monto	10 200	20 000	4 500	1 100	1 500	6 200	3 000	24 000	37 000
Tipo de Beca	Magíster	Doctorado	Pasantía en el Extranjero	Asistencia Congresos	Apoyo a la participación reuniones de sociedades	Apoyo realización Tesis	Termino Tesis	Inserción en la Industria	Inserción Postdoctoral en la Academia

Dado el nivel de desarrollo en que se encuentra Chile, para lograr el objetivo de generar masa crítica de excelencia, CONICYT está enfocada en articular las distintas alternativas de financiamiento de capital humano avanzado, con el fin de impulsar una política integral de formación y financiamiento de capital humano avanzado de calidad considerando el sistema de becas de postgrado y crediticio, con el fin de aumentar el número de profesionales con postgrado.

(Fin de Copia Literal de página Web de la Institución)

Este programa de formación de Capital Humano fue creado en el año de 1988 en un intento de impulsar el acceso a estudios de post grado en Chile, pero a partir del año 2001 se inician programas en el extranjero con acuerdos de cooperación con organismos internacionales como el BID, el Gobierno de Francia, la Comisión Fulbright y otros. Este programa otorga becas para estudios de magíster, doctorado, post doctorado, pasantías entre otras modalidades (Ver **Anexo 56:** [Documentos CONICYT](#)). Actualmente este programa concentra la administración de la totalidad de las becas de postgrado en el extranjero ofertadas por promoción del Sistema Becas Chile. (Ver **Anexo 57:** [Bases Becas Chile](#))

Dentro de la oferta de becas de nacionales del programa se haya la llamada beca “Magíster para Funcionarios del Sector Público” (Ver **Anexo 58:** [Convocatoria 2010](#)), a continuación describiremos las características de esta beca:

Público Objetivo: Funcionarios contratados bajo las normas del Código de Trabajo, y que para todos los efectos son considerados “funcionarios públicos”. Estos funcionarios deben acreditar dos años de trabajo en la administración pública, la misma que podrá acreditar bajo cualquier calidad jurídica inclusive la de honorarios, siendo si obligatorio que al momento de la postulación si se encuentre contratado. (Ver **Anexo 59:** [Bases Legales](#)). A continuación se copian todos los requisitos del fondo.

(Inicio de Copia Literal de página Web de la Institución)

- Ser chileno o extranjero con permanencia definitiva en Chile.
- Poseer el grado de licenciado/a en carreras de a lo menos 8 semestres, o Título Profesional en carreras de a lo menos 10 semestres de duración con estudios realizados en instituciones de educación superior chilenas o extranjeras.
- Encontrarse en proceso de postulación, estar aceptado/a o ser alumno/a regular en un programa de magíster en alguna Universidad acreditada por la CNA que se vincule o relacione, directa o transversalmente, con las áreas de Gerencia, Gestión Pública y Modernización del Estado.

- Tener la calidad de funcionario/a (Ver **Anexo 60**: [Modelo de Presentación de Funcionario](#)):
 - De planta o a contrata pertenecientes o asimilados/as al escalafón de Directivos, de Profesionales o de Fiscalizadores/as de alguna de las reparticiones de la Administración del Estado a que se refiere el inciso primero del artículo 21 del DFL N°1/19.653 que fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.575 es decir, Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y Servicios Públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa;
 - Profesional perteneciente a la Contraloría General de la República, Banco Central, Fuerzas Armadas y Fuerzas de Orden y Seguridad Públicas, Gobiernos Regionales, Municipalidades, Consejo Nacional de Televisión, Consejo para la Transparencia.
- Desempeñarse en la administración pública, teniendo a lo menos, dos (2) años de antigüedad en la misma, inmediatamente anteriores a la postulación. (Ver **Anexo 61**: [Modelo de Hoja de Vida](#))
- No haber sido sancionado/a con alguna de las medidas disciplinarias contempladas en el artículo 121° del DFL N° 29/2004 que fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la ley N° 18.834, durante los últimos dos años anteriores a la fecha de postulación.
- Poseer autorización expedida por el/la Jefe/a Superior de la Institución (Ej: Subsecretario/a, Intendente/a, Director/a Nacional u otro/a), en la que se certifique que los estudios de magíster que el/la postulante desarrolle o pretenda desarrollar se relacionan con las funciones propias de la institución pública a la que éste pertenece.
- Poseer patrocinio oficial de la Institución a la que pertenece el/la postulante en orden al compromiso de ésta de mantener las remuneraciones mientras se realicen los estudios. (Ver **Anexo 62**: [Modelo Carta de Patrocinio](#))

(Fin de Copia Literal de página Web de la Institución)

Áreas Priorizadas: El objetivo de la Beca es formar capital humano en áreas relacionadas y priorizadas de la Administración Pública como son: Gestión Pública, Gerencia Pública y Modernización del Estado. Por lo tanto quedan excluidos los programas de MBA, Administración de Negocios, Marketing, Logística, Negocios Internacionales y los demás afines.

Duración: Se otorga por un plazo máximo de dos años, si en el momento del otorgamiento de la beca, ya se encuentra cursando los cursos, la beca solo cubrirá el tiempo pendiente para completar los dos años.

Beneficios: La beca contempla además de los derechos académicos, asignación anual para adquisición de libros y demás materiales, además de otra asignación por gastos de movilidad.

Como hemos podido observar, el caso Chile otorga ayudas integrales a los beneficiarios que superan los costos de los derechos académicos, además de las labores de acompañamiento anterior y posterior al otorgamiento de la Beca garantizan una respuesta adecuada y satisfactoria al programa. (Ver **Anexo 63:** [Preguntas Frecuentes](#))

Los formularios y primer filtro de la postulación se realiza vía Internet (Ver **Anexo 64:** [Guía del Postulante 2010](#)), en esta etapa el candidato a la beca, puede o no estar admitido por la universidad de destino por lo que adicionalmente debe brindar información sobre la misma y la currícula (Ver **Anexo 65:** [Formulario de Información de Programa Académico](#)) adicionalmente deberá brindar información sobre cómo este programa podría beneficiar su desempeño como funcionario y a la institución que lo patrocina.

La presentación de los Becarios mediante recomendaciones profesionales son parte de los requerimientos de información para el otorgamiento de las becas, permite conocer de manera indirecta la opinión sobre la idoneidad del postulante. (Ver **Anexo 66:** [Modelo de Carta de Recomendación](#))

Una vez enviados todos los documentos, la comisión tiene un tiempo perentorio para la evaluación de los mismos, verificación de su validez y su compatibilidad con los criterios de selección (Ver **Anexo 67**: [Formulario de Postulación](#)). De este proceso de rescatan dos listados uno que corresponde a aquellas postulaciones declaradas “fuera de las bases” y las que prosiguen con lo estipulado en las bases del concurso vigente. Esta situación es posible de ser apelada, y su resolución final es definitiva.

iii. Experiencia en Colombia

A diferencia de las dos experiencias anteriores, la estrategia de Capacitación de los recursos humanos en Colombia es diferente, ya que adicionalmente a que cada insitución gubernamental cuenta con un presupuesto para la capacitación especializada de sus Recursos Humanos (Ver ejemplo **Anexo 68**: [Capacitación Judicial](#)), el gobierno a formulado una Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) especializada en la Capacitación en Gestión Pública, es decir ellos tienen una estrategia de Capacitación Global que no solo abarca a sus Recursos Humanos sino a todos aquellos que de una u otra forma se encuentran involucrados con el quehacer de la gestión pública, las becas se otorgan de manera indirecta ya que el Estado financia todas las operaciones de la ESAP, esta política se viene aplicando desde hace más de 50 años. (Ver **Anexo 69**: [Escuela Superior de Administración Pública ESAP](#)).

(Inicio de la copia literal de la declaración de Misión y Visión de la Escuela)

Misión

Formar ciudadanos y ciudadanas en los conocimientos, valores y competencias del saber administrativo público, para el desarrollo de la sociedad, el estado y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las entidades y organizaciones prestadoras de servicio público; en los diferentes niveles de educación superior, educación para el trabajo y el desarrollo humano, la investigación y asistencia técnica en el ámbito territorial, nacional y global

Visión

La ESAP en el 2019 será una institución de carácter universitario, de calidad académica acreditada, líder en la transformación de la sociedad, las entidades públicas y las organizaciones sociales, órgano consultor del estado en el saber administrativo público; difundiendo y generando conocimiento en los ámbitos nacional territorial y global.

(Fin de la copia literal de la declaración de Misión y Visión de la Escuela)

Ahora bien, ninguna de las acciones de la ESAP es aislada, todas sus acciones responden al Plan Nacional de Formación y Capacitación del Empleado Público (El Plan)(Ver **Anexo 70: [Presentación del Plan de Capacitación](#)**, **Anexo 71: [Contenido del Plan de Capacitación](#)**). Este Plan tiene como fin generar el marco de la política nacional en materia de capacitación, del mismo se desprenden los objetivos de cada oferta, así como los criterios de selección.

La Política Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos reconoce la necesidad de alinear los planes de cada institución a los propósitos nacionales para cumplir con el objetivo de modernizar el Estado, pero alineados en esa misma medida a los requerimientos específicos de las instituciones atendiendo a interrogantes tales como:

“¿Qué prioridades de formación y capacitación surgen de estos propósitos nacionales y requerimientos territoriales?, ¿Cómo la formación y la capacitación pueden contribuir a que los funcionarios y las entidades resuelvan problemas en el desarrollo de sus objetivos?, ¿Cómo desarrollar competencias que permitan evidenciar mejoras sustanciales en el desempeño de los empleados públicos?, ¿Qué estrategias permitirían desarrollar efectivamente los planes de formación y capacitación de los entes nacionales y territoriales?”.

Esta política de formación y capacitación que las entidades sirve de guía para los programas de formación y capacitación de empleados públicos, está estructurada en cinco capítulos, así: El primer capítulo presenta los antecedentes; en el segundo capítulo se detallan los objetivos que persigue; el tercero explica los lineamientos

conceptuales y pedagógicos bajo los cuales deben desarrollarse los programas de formación y capacitación; el cuarto capítulo presenta una guía temática que responde a las principales necesidades detectadas en la investigación previa que sirvió como línea base para la elaboración del Plan detallados en el capítulo tres y, finalmente, en el capítulo cinco se establecen las estrategias y metodologías que se deberán llevar a cabo para el aseguramiento de la correcta implementación, desarrollo y seguimiento a la política.

Los programas de Postgrado de la ESAP involucran todas las áreas de Gestión Pública y tienen como máximo una duración de 4 semestres, se dictan tanto de manera presencial como virtual y sus costos se determinan de acuerdo a una escala que tiene como base el Salario Mínimo Vital (Ver **Anexo 72:** [Descripción de Programas de Capacitación](#), **Anexo 73:** [Oferta de Capacitación 2009](#), **Anexo 74:** [Información Maestría en Gestión Pública](#)), esta escala nunca excede las 6 remuneraciones lo que posibilita otorgar un crédito de mediano plazo al participante, por lo que cuentan con planes de financiamiento que son adecuados a la duración de los cursos (Ver **Anexo 75:** [Solicitud de Financiamiento](#)).

Los cursos que forman parte de la oferta de capacitación son dictados en diferentes periodos del año (Ver **Anexo 76:** [Cronograma de Programas](#)). Cada uno de ellos cubre los objetivos y profundidad del diseño del Plan a los cuáles se asigna un presupuesto, de acuerdo a ello, la evaluación de sus resultados se da por una combinación de la eficiencia de la distribución de sus recursos con la maximización del cumplimiento de los objetivos del Plan (Ver **Anexo 77:** [Resultado Ejecutivo de Inversión 2008](#)), se realizan así informes de evaluación que son presentados en el Congreso de la República, lo cual muestra el grado de interés y compromiso del Estado con la capacitación de los actores involucrados en su dinámica (Ver **Anexo 78:** [Informe al Congreso 06-07](#), **Anexo 79:** [Informe al Congreso 07-08](#)).

La preocupación de la Escuela por brindar el mejor servicio en materia de capacitación, halla su razón de ser en la creciente competencia que se genera con otras escuelas privadas que tienen ofertas similares de capacitación en Gestión Pública, esto ha llevado a que diseñen programas de aseguramiento de calidad (Ver **Anexo 80:** [Manual de Calidad](#)), de administración del riesgo (Ver **Anexo 81:**

Programa de Administración del Riesgo), implementación de sistemas de gestión (Ver **Anexo 82: Evaluación del Sistema de Gestión**) e incluso programas de comunicación efectiva con su público objetivo (Ver Ejemplo de respuestas estructuradas a las preguntas más frecuentes, **Anexo 83: Banco de Preguntas**).

De otro lado, la evaluación de la calidad de los programas que administra y la efectividad de los mismos los complementa con encuestas realizadas sobre la calidad de los profesores a sus alumnos (Ver **Anexo 84: Evaluación Docente**) y sobre cómo los receptores de sus egresados ven a los mismos (Ver **Anexo 85: Apreciación Empleadores**). De esta manera se aseguran no solo de realizar una retroalimentación interna sino también tienen en cuenta la opinión de sus destinatarios.

Finalmente, con respecto a los recursos destinados a la facilitación de los programas de capacitación en el extranjero, en Colombia directamente el Estado solo colabora con una subvención económica que cubre el 50% de los pasajes de avión (Ver **Anexo 86: Ayuda Pasajes Aéreos**), ya que priorizan los programas que ellos diseñan de acuerdo a las necesidades del Plan.

C. Entrevistas con Jefes de Recursos Humanos y Áreas interesadas

Resumen de Entrevista realizada al Sr. Rafael Basurto, Jefe de Recursos Humanos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, como parte de la oferta de Mejora 1

El resumen está establecido de acuerdo a la guía de entrevista consignada en la metodología de la Mejora N° 1, se adjuntan documentos de trabajo recabados en la misma.

Como sustento de la oferta de esta mejora se incluye a continuación una Guía de Entrevista para Jefes de Recursos Humanos de Entidades Públicas, la misma que adjuntamos a continuación:

1. ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue su institución al dotar de capacitación a sus recursos humanos?

Rpta: Dotar de capacidades a los empleados para alcanzar los objetivos de la Institución. Como son reguladores del sistema financiero sus conocimientos deben ser tan iguales o mejores incluso que el regulado, ya que deben mantenerse a la vanguardia de lo que en conocimientos de finanzas se está avanzando para poder responder adecuadamente a la evolución del mercado.

2. ¿Cuáles son las principales estrategias en cuanto a capacitación que tienen implementadas en su organización?, ¿Utilizan los objetivos del Plan Estratégico Institucional en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación?

Rpta: El Plan anual de capacitación se realiza siguiendo los lineamientos que cada área designa, las áreas de la institución participan activamente en la formulación del plan, esta estrategia asegura que los requerimientos por área y empleado sean atendidos al mínimo detalle. Estas sugerencias de capacitación no son aisladas, se dan dentro de grandes bloques de temas previamente asignados, y de acuerdo a la identificación de las necesidades se programan los cursos específicos para la cobertura de las mismas, generándose bloques de capacitación.

El plan de capacitación anual está directamente relacionado a los objetivos del Plan Estratégico Institucional y es de acuerdo a ello que el área de capacitación evalúa la conveniencia del requerimiento y determina los bloques de capacitación.

Como política para el otorgamiento de capacitación también existen criterios no escritos pero aceptados informalmente por la Institución, como por ejemplo si un empleado ya viajó durante el año, se da prioridad a quien no viajó, de una población de 600 empleados viajan a conferencias, pasantías, cursos, postgrados, máximo el 1% de ellos.

Dependiendo de una evaluación es posible que se otorgue licencia con goce de remuneraciones durante el tiempo de permanencia.

3. Si responde a la anterior pregunta aduciendo que la capacitación es una recompensa, indagar sobre lo siguiente: Si la capacitación es usada como una recompensa, ¿Cuáles son los criterios que usa para recompensar con capacitación a sus Recursos Humanos?

Esta pregunta fue reformulada, y se indagó sobre si la capacitación es también vista como recompensa o si capacitarse genera recompensas.

Rpta: El otorgamiento de capacitación especializada responde, además de las necesidades determinadas por las áreas y las directivas de capacitación; al rendimiento, funciones, historia de viajes del empleado.

Es posible que se le den ayudas como el manejo de permisos para retirarse antes de completar el horario de trabajo sin descuentos.

La recompensa por capacitarse ya sea a través de la SBS o por su cuenta, es en general que en el proceso de revisión anual de ascensos y promociones, la capacitación alcanzada forma parte de las consideraciones a revisar para estos fines, no es el único parámetro pues existen otros dentro de la escala de desempeño.

4. El aprendizaje informal convive con el aprendizaje formal, ¿Cuán importante es el primero en su organización?, ¿En su organización existe algún tipo de política al respecto?

Rpta: Cada área participa en la determinación del plan de capacitación, pero además existe otra herramienta de Clima Laboral, encuestas de donde se desprenden necesidades de capacitación en torno a cursos blandos, como coaching, mentoring, benchmarking; para beneficiar el clima laboral y las relaciones de trabajo. También están las evaluaciones por desempeño que pueden dar indicios de necesidades de capacitación, pero finalmente tanto el área de Capacitación como de Recursos Humanos son facilitadores del desarrollo de capacidades del personal que labora en la SBS. (Ver **Anexo 87:** [MOF de la SBS](#))

5. ¿Cómo usted logra identificar las necesidades de capacitación en su organización, lo hace por área, por individuo?

Se saltó a la siguiente pregunta pues esta ya había sido respondida en preguntas anteriores.

6. ¿Su institución maneja un Plan de Capacitación? Si lo tiene ¿cada cuánto lo revisa? ¿Cuáles son las metodologías utilizadas en la evaluación de la ejecución Plan de Capacitación? Solicitar copia del mismo.

Rpta: Todos los cursos diseñados, propuestos o facilitados, así como la elección del personal a ser capacitado responden al Plan de Capacitación que se encuentra alineado al Plan Estratégico de la Institución. La capacitación siempre está vinculada a las funciones y necesidades identificadas. (Ver **Anexo 88:** [Programa Permanente de Capacitación en Temas de Inversiones](#)).

7. ¿Cómo y cuándo miden en su institución el impacto de la capacitación? ¿Ha podido determinar el impacto que la capacitación de los Recursos Humanos en general tiene sobre los resultados de la entidad?

Rpta: Una medida exacta no existe, ya que muchas sugerencias de capacitación surgen debido a necesidades específicas relacionadas con las funciones del

empleado, por ejemplo si sale un nuevo reglamento sobre la aplicación de normas laborales, se envía a los empleados encargados de su aplicación directamente a los cursos de actualización en ese aspecto. Eso obviamente repercute favorablemente en la administración pues evita contingencias y provee de una adecuada adecuación a las normas.

8. ¿Quiénes son las áreas o personas responsables de la capacitación de los empleados en su institución?

Rpta: El área de Capacitación y el área de Recursos Humanos son facilitadores para que se cumpla cabalmente el plan de capacitación que se elabora siguiendo las recomendaciones de cada área y el Plan Estratégico de la Institución.

9. ¿Qué problemas o dificultades usted ha tenido a la hora de querer otorgar capacitación a sus Recursos Humanos? ¿Han sido estas dificultades de índole legal, de clima laboral, o de alguna otra índole?

Rpta: Las dificultades más comunes son las relacionadas a las expectativas de los empleados, y eso se ve reflejado en las encuestas de clima laboral, donde al consultar si estuvo de acuerdo o conforme con el plan de capacitación desarrollado, algunos contestan que no, por que han visto que otros compañeros salieron de viaje y ellos no. Por otro lado, algunos al estar de viaje quieren aprovechar la oportunidad para hacer turismo, pero las normas laborales son muy estrictas en ese aspecto, y determinan que los viajes de capacitación se circunscriben únicamente al tiempo de duración de la actividad académica, pero muchos piden se les otorgue permisos adicionales y se les extienda el boleto de retorno en mérito de vacaciones acumuladas.

Por otro lado siempre se entiende que si la Institución costea los gastos de capacitación y muchas veces con derecho a goce, hay que mantener un sentido de proporcionalidad, por lo que firman cartas de compromiso para volver y quedarse en la institución por un periodo proporcional al que se le otorgó para la capacitación. La Institución se preocupa mucho de que se le otorgue al personal no solo adecuada y oportuna capacitación sino también que se esta la mejor posible, por ello se realizan convenios con universidades, con organismos internacionales, se realizan pasantías

de funcionarios de la FED, ASDAC, etc. (Ver **Anexo 89**: [Programa Internacional de Especialización en Finanzas y Administración de Riesgos](#))

10. Se agregó una consulta sobre lo que espera de SERVIR, teniendo en cuenta que este fondo se está creando para dotar de capacitación a nivel de maestría a los funcionarios públicos.

Rpta: En realidad lo que necesitamos es capacitación en temas altamente especializados, diseñados específicamente a la medida de las necesidades de cada área, por ejemplo no hay curso alguno que enseñe cómo auditar un banco, y las diferencias que pueden encontrar entre los tipos de bancos que hay por mercado atendido o tamaño de operaciones. Las maestrías son muy amplias tal vez pueda ser útil una maestría en economía para los que ven Estudios Económicos, pero no son ni el 1% de toda la institución y su impacto en los objetivos de la institución no son tan visibles. Las maestrías como MBAs por ejemplo no tienen ningún sentido por ser muy amplias, y son necesarias para las jefaturas o gerencias, por una cuestión de organización del trabajo, pero no para quienes están operando o regulando propiamente el mercado financiero. Así es que a menos que sea altamente especializado no sería un producto a ser muy demandado por la SBS.

En la SBS se está planeando crear un Centro de Formación especializado que cubra lo que el mercado no ofrece, específicamente dirigido para las necesidades de capacitación de la Institución.

Resumen de Entrevista realizada al Sr. Arnulfo Moreno, Jefe de Administración Tributaria y Aduanas de la SUNAT, como parte de la oferta de Mejora N° 1

El resumen está establecido de acuerdo a la guía de entrevista consignada en la metodología de la Mejora N° 1. A diferencia de la entrevista realizada en la SBS al Jefe de Recursos Humanos, en esta oportunidad se entrevistó al responsable de Capacitación de la Institución:

1. ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue su institución al dotar de capacitación a sus recursos humanos?

Rpta: El Instituto de Administración Tributaria y Aduanera se encarga de la capacitación especializada que requiere la SUNAT, el área de Recursos Humanos se encarga de los cursos blandos, cursos de Gestión, Administración, Clima Laboral, entre otros. La capacitación se inicia con desde el ingreso a la institución, hay una secuencia de actividades de capacitación en el puesto, que sigue un plan estructurado.

2. ¿Cuáles son las principales estrategias en cuanto a capacitación que tienen implementadas en su organización?, ¿Utilizan los objetivos del Plan Estratégico Institucional en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación?

Rpta: La determinación del Plan de Capacitación se hace siguiendo un proceso de identificación alineado a los lineamientos de la Alta Dirección (Plan Estratégico). En la medida de lo posible se trata de relevar información de todos los miembros de la institución, pero esto resulta muy complicado si se tiene en cuenta que en SUNAT hay alrededor de 7000 empleados, distribuidos a lo largo de todo el territorio nacional.

3. Si responde a la anterior pregunta aduciendo que la capacitación es una recompensa, indagar sobre lo siguiente: Si la capacitación es usada como una recompensa, ¿Cuáles son los criterios que usa para recompensar con capacitación a sus Recursos Humanos?

Esta pregunta fue reformulada, y se indagó sobre los grupos objetivo de capacitación del IATA, ya que no sólo capacitan a los recursos humanos de SUNAT.

Rpta: Hay que recordar que el IATA no sólo capacita al personal de SUNAT sino también al público en general, gremios profesionales, empresas involucradas en el comercio exterior, otras entidades profesionales e incluso niños en edad escolar, así como maestros. Todo esto como una labor de difusión del conocimiento generado en la SUNAT. A la institución le interesa que el público se encuentre capacitado en los procesos tributarios y aduaneros para un mejor uso de sus servicios. Incluso, se tiene una fuerte demanda de otras instituciones públicas; por ejemplo, los gobiernos locales que demandan capacitación para el manejo de sus tributos, finalmente la teoría y estrategias a usar son las mismas, casi todas las personas que laboran hoy en el SAT han sido ex SUNAT, y se tienen pedidos de múltiples gobiernos locales solicitando capacitación, todo lo cual SERVIR lo puede considerar al momento de determinar estrategias de capacitación, ya que el conocimiento generado por SUNAT sobre el manejo de la cobranza de rentas por concepto de impuestos o los planes de recaudación, se erigen bajo el mismo paradigma.

4. El aprendizaje informal convive con el aprendizaje formal, ¿Cuan importante que es el primero en su organización?, ¿En su organización existe algún tipo de política al respecto?

Rpta: El IATA únicamente se ocupa de la capacitación especializada que requieren los funcionarios de SUNAT, por lo que no maneja este concepto. Sin embargo, el IATA considera que es muy importante este tipo de capacitación, por lo que existen programas de pasantías que se dan para los miembros de la institución seleccionados, que son destinados mediante convenios a las instituciones pares de otros países para generar capacitación.

5. ¿Cómo usted logra identificar las necesidades de capacitación en su organización, lo hace por área, por individuo?

Rpta: Las necesidades de capacitación se diagnostican en tres etapas que toman entre 2 y 3 meses de actividades. Primero, se identifican los lineamientos de la alta dirección a través del Plan Estratégico de la institución, y de acuerdo a las

expectativas de las unidades tanto de Tributos Internos como de Aduanas. Luego se identifican los temas y necesidades tanto de las áreas normativas (gestión) como de las áreas funcionales (procesos). Finalmente, mediante la realización de talleres, encuentros, reuniones; con las unidades operativas (jefes y técnicos especialistas) se identifican las necesidades específicas de acuerdo a la realidad que vive cada unidad. Luego se procede a interpretar toda la información recolectada y se priorizan los cursos a dictarse de acuerdo a los lineamientos de la institución, a la categoría profesional, las horas mínimas de capacitación, y al presupuesto.

6. ¿Su institución maneja un Plan de Capacitación? Si lo tiene ¿cada cuánto lo revisa? ¿Cuáles son las metodologías utilizadas en la evaluación de la ejecución Plan de Capacitación? Solicitar copia del mismo.

Rpta: Como consecuencia de los pasos descritos anteriormente se elabora el Plan de Capacitación, que es implementado inmediatamente.

7. ¿Cómo y cuándo miden en su institución el impacto de la capacitación? ¿Ha podido determinar el impacto que la capacitación de los Recursos Humanos en general tiene sobre los resultados de la entidad?

Rpta: En el IATA se aplican encuestas de satisfacción como parte de los programas, adicionalmente se encuestan a los directivos en relación con la calidad de la capacitación. Hay cursos claves sobre los cuales se pueden monitorear actividades concretas para medir el impacto, que se están implementando. Por otra parte, el IATA está en camino a conseguir el ROI y medir el impacto de la capacitación en la SUNAT, por lo menos para algunas áreas.

8. ¿Quiénes son las áreas o personas responsables de la capacitación de los empleados en su institución?

Rpta: El área de Capacitación y el área de Recursos Humanos son facilitadores para que se cumpla cabalmente el plan de capacitación que se elabora siguiendo las recomendaciones de cada área y el Plan Estratégico de la Institución.

9. ¿Qué problemas o dificultades usted ha tenido a la hora de querer otorgar capacitación a sus Recursos Humanos? ¿Han sido estas dificultades de índole legal, de clima laboral, o de alguna otra índole?

Rpta: La mayor dificultad es la presupuestal, el IATA maneja un pequeño fondo para becas para los recursos humanos de SUNAT, pero se necesita potenciar el mismo, puesto que si se decidiera enviar a los funcionarios a estudiar fuera del país, el IATA tendría que pagar, como cualquier otro organismo, alrededor de 40% de impuestos por ser estas universidades no domiciliadas en el país; esto es una necesidad ya que no hay oferta nacional especializada en el ámbito técnico aduanero; salvo un par de instituciones, no hay mayor oferta de capacitación.

Resumen de Entrevista realizada a la Sra. Nilda Rojas Bolívar, Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, como parte de la oferta de Mejora N° 1

El resumen está establecido de acuerdo a la guía de entrevista consignada en la metodología de la Mejora N° 1. En esta oportunidad se estableció la entrevista con la Secretaria de Gestión Pública de la PCM, debido a que ellos tienen el encargo de velar por la dación de las políticas del gobierno en materia de Gestión Pública, coordina a su vez con todos los ministerios y gobiernos regionales al respecto. Era importante tener sus apreciaciones debido a que en general la preocupación sobre la eficiencia en la gestión pública es el tema gravitante a tratar de resolver con la puesta en operación del Fondo:

1. ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue su institución al dotar de capacitación a sus recursos humanos?

Esta pregunta fue reformulada y se indagó sobre los principales objetivos que persigue la Secretaría de Gestión Pública.

Rpta: La Secretaría de Gestión Pública de la PCM se alinea principalmente a los objetivos determinados en la declaración de los lineamientos de la política gubernamental contenidos en el mensaje a la nación del Presidente de la República, los mismos que son:

- Reforma y modernización del Estado
- Descentralización y Regionalización
- Competitividad y desarrollo sostenible
- Desarrollo Económico con inclusión social y reducción de la pobreza
- Diálogo y concertación para una buena gobernabilidad.

A partir de esta línea base desarrolla políticas de Gestión Pública que busca difundir entre todas las entidades del Estado. (Ver **Anexo 90**: [Memoria Anual de la PCM 2008](#)).

De esta manera procura profesionalizar las siguientes áreas gravitantes de la Gestión Pública: Archivo, Administración Pública, Sistemas TI, Inversiones, Compras, Presupuesto y Planificación. La capacitación que ellos brindan en torno a estas áreas es dirigida a nivel nacional, recientemente se han encontrado capacitando a funcionarios en Cusco y Lambayeque; bajo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública (Ver **Anexo 91**: [Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública 2008 - 2011](#)) que determina la Secretaría de Descentralización.

2. ¿Cuáles son las principales estrategias en cuanto a capacitación que tienen implementadas en su organización?, ¿Utilizan los objetivos del Plan Estratégico Institucional en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación?

Rpta: Como se mencionó en la pregunta anterior se usa el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública 2008 – 2011. Sin embargo, además cuentan con una herramienta importantísima de acercamiento a las necesidades más finas de capacitación a través de la “Plataforma Nacional de Desarrollo de Capacidades” que opera para Gobiernos Regionales y Locales. Al momento de la aplicación del Plan Nacional se determinaron una serie de ineficiencias en cuanto a la administración de capacitación, ya que cada ministerio e incluso organismo descentralizado tiene necesidades de difundir ciertas competencias de administración pública que son de su competencia, entonces se daba una suerte de competencia entre ellas por la captación de su público objetivo para capacitar, determinaron que casi todos manejaban el mismo público objetivo y que se daban las ineficiencias al programar diversos programas de capacitación que demandaban recursos y tiempo que los hacían finalmente ineficientes.

De esta manera todas las áreas involucradas convergieron en formar la Plataforma, con el fin de definir prioridades, minimizando el tiempo de capacitación del público objetivo y reduciendo así el uso de recursos, generando economías de escala y

mayor eficiencia. Esta plataforma permite la coordinación integrada de diferentes instituciones, y permite un diagnóstico integrado y la definición de las líneas base de acción en materia de capacitación en Gestión Pública para gobiernos locales.

3. Si responde a la anterior pregunta aduciendo que la capacitación es una recompensa, indagar sobre lo siguiente: Si la capacitación es usada como una recompensa, ¿Cuáles son los criterios que usa para recompensar con capacitación a sus Recursos Humanos?

Esta pregunta fue reformulada, y se indagó sobre los grupos objetivo de capacitación de la Secretaría.

Rpta: Los grupos objetivo son todos los funcionarios públicos que tienen injerencia con la aplicación directa de los Sistemas Administrativos y los Procesos de la Gestión Pública. Es decir con respecto a la metodología de la organización que ayuda a ser más ordenados, y a perseguir metas más funcionales, tales como:

- Gestión por resultados
- Eficiencia y rapidez en la atención
- Simplificación de los trámites
- Mejora de la ejecución de los presupuestos.

Se entiende que la capacitación debe ser dirigida a quienes por mérito la merezcan, pero adicionalmente se debe garantizar la reversión de esta inversión, asegurando que el capacitado se quede cierto tiempo en el Estado.

4. El aprendizaje informal convive con el aprendizaje formal, ¿Cuan importante que es el primero en su organización?, ¿En su organización existe algún tipo de política al respecto?

Esta pregunta junto con las preguntas 5, 6 y 7 fueron reformuladas, ya que el fin de la entrevista era indagar sobre las necesidades de capacitación en materia de Gestión Pública a nivel del Estado en su totalidad y no solo de la PCM como entidad.

Se consultó sobre las experiencias que habían identificado como exitosas en materia de capacitación en Gestión Pública.

Rpta: Se señaló a la Escuela Nacional de Control así como la Escuela Nacional de Archivos como las más exitosas, y en su opinión las fuentes de información más eficientes en materia de capacitación a nivel nacional sobre procesos en Gestión Pública, de acuerdo únicamente a su competencia, pero ciertamente eficientes y que cuentan con una experiencia de muchos años idónea en la formulación de cursos y currículas dirigidas a cubrir falencias puntuales.

Se indicó también que una de las fuentes de información más atractivas por su facilidad de aplicación así como por su amplio grado de recojo de información, son las encuestas al personal administrativo, que puede validar en este sentido la oportunidad y la eficiencia del curso llevado como un mecanismo de retroalimentación importante.

5. ¿Cómo usted logra identificar las necesidades de capacitación en su organización, lo hace por área, por individuo?

6. ¿Su institución maneja un Plan de Capacitación? Si lo tiene ¿cada cuánto lo revisa? ¿Cuáles son las metodologías utilizadas en la evaluación de la ejecución Plan de Capacitación? Solicitar copia del mismo.

7. ¿Cómo y cuándo miden en su institución el impacto de la capacitación? ¿Ha podido determinar el impacto que la capacitación de los Recursos Humanos en general tiene sobre los resultados de la entidad?

8. ¿Quiénes son las áreas o personas responsables de la capacitación de los empleados en su institución?

Rpta: La secretaría misma lleva a cabo los programas de capacitación que desarrollen en su Plan de Trabajo Anual, para ello coordinan sus acciones en mérito a los acuerdos de la Plataforma Nacional de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública. Donde se dan cita todos los ministerios y entidades interesadas en

capacitar de acuerdo a sus requerimientos en materia de administración pública a los diferentes gobiernos locales.

9. ¿Qué problemas o dificultades usted ha tenido a la hora de querer otorgar capacitación a sus Recursos Humanos? ¿Han sido estas dificultades de índole legal, de clima laboral, o de alguna otra índole?

Rpta: La mayor dificultad la alta rotación del personal capacitado, hace inútil la profundización y especialización de la capacitación, se desperdician recursos y se pierden oportunidades de desarrollo de las competencias administrativas de los recursos humanos de los gobiernos locales. Por otro lado, la otra dificultad ya superada era la falta de coordinación entre organismos que llevaban a cabo cursos de capacitación de acuerdo a sus necesidades particulares, lo cual fue superado con la implementación de la Plataforma Nacional de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública.

Resumen de Entrevista realizada al Sr. Segundo Chávez, Jefe de Recursos Humanos del Ministerio del Ambiente, como parte de la oferta de Mejora N° 1

El resumen está establecido de acuerdo a la guía de entrevista consignada en la metodología de la Mejora N° 1:

1. ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue su institución al dotar de capacitación a sus recursos humanos?

Rpta: El ministerio pretende que todos sus trabajadores se encuentren adecuadamente capacitados, lamentablemente no contamos con todos los recursos necesarios para poder dotar de capacitación a todo el personal.

2. ¿Cuáles son las principales estrategias en cuanto a capacitación que tienen implementadas en su organización?, ¿Utilizan los objetivos del Plan Estratégico Institucional en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación?

Rpta: En realidad, el Ministerio no tiene una estrategia en especial sobre la capacitación de sus empleados, somos un Ministerio nuevo, recientemente creado y hay otras necesidades que debemos atender primero, esperamos que próximamente podamos contar con algún plan. Son las mismas áreas usuarias las que indican sus necesidades de capacitación y si estas no son muy costosas podemos apoyarlas, como le repito el presupuesto es limitado.

3. Si responde a la anterior pregunta aduciendo que la capacitación es una recompensa, indagar sobre lo siguiente: Si la capacitación es usada como una recompensa, ¿Cuáles son los criterios que usa para recompensar con capacitación a sus Recursos Humanos?

Esta pregunta fue reformulada, pues en la anterior señaló que no llevaba a cabo ningún plan de capacitación y que su mayor restricción era la económica. Se preguntó entonces cuál era el procedimiento para decidir ¿qué cursos financiar y cómo seleccionar a los beneficiarios con tan escasos recursos?

Rpta: Bueno, como le digo; el área usuaria envía una solicitud de cursos y los nombres de las personas que presenta, se trata de que por lo menos uno de cada área lleve algún curso y que este no sea tan costoso para que pueda brindarse la mayor cantidad de capacitación posible. Yo mismo, a mi me interesaría llevar una maestría de manejo de Recursos Humanos, pero no tengo mucho personal y tengo mucho trabajo y por ello no puedo llevarla, hace un tiempo me matriculé en la Cantuta, pero no pude continuar con los estudios por que el trabajo me absorbe mucho. Pero si tuviera el apoyo económico de SERVIR seria muy bueno, yo solo tendría que financiar la movilidad.

4. El aprendizaje informal convive con el aprendizaje formal, ¿Cuan importante que es el primero en su organización?, ¿En su organización existe algún tipo de política al respecto?

Rpta: Bueno aún no hemos realizado evaluaciones a ese nivel, solo evaluamos desempeño de los empleados, y parece que hemos seleccionado bien al personal por que las evaluaciones son buenas. Como le repito no hemos tenido tiempo de realizar ningún plan pero seguro este año si lo hacemos.

5. ¿Cómo usted logra identificar las necesidades de capacitación en su organización, lo hace por área, por individuo?

Rpta: Cada área usuaria lo hace, yo no tengo capacidad ni tiempo para ver ese tema, de las propuestas que ellos hacen, que son más válidas, por ellos conocen qué es lo que necesitan, entonces se define los cursos a financiar. Por el momento son solo cursos por que no contamos con presupuesto. Hemos pensado en los cursos a distancia, pero aún no hemos financiado ninguno.

6. ¿Su institución maneja un Plan de Capacitación? Si lo tiene ¿cada cuánto lo revisa? ¿Cuáles son las metodologías utilizadas en la evaluación de la ejecución Plan de Capacitación? Solicitar copia del mismo.

Rpta: Bueno, como le repito estamos más ocupados en otras necesidades del Ministerio, hay que hacer las planillas, atender lo casos de los seguros, vacaciones, selección de personal y somos pocos en el área, solo soy yo y mis dos asistentes.

No disponemos de tiempo, pero si pudieran financiarme la capacitación, seguro con una maestría podría aportar más al Ministerio.

7. ¿Cómo y cuándo miden en su institución el impacto de la capacitación? ¿Ha podido determinar el impacto que la capacitación de los Recursos Humanos en general tiene sobre los resultados de la entidad?

Rpta: Bueno no hay una medición exacta pero los reportes de las áreas usuarias sobre los empleados en las evaluaciones anuales son satisfactorias eso quiere decir que estamos haciendo buen trabajo.

8. ¿Quiénes son las áreas o personas responsables de la capacitación de los empleados en su institución?

Rpta: Bueno solo estamos nosotros, hacemos el trámite, pero la evaluación y seguimiento ya lo hace el área usuaria.

9. ¿Qué problemas o dificultades usted ha tenido a la hora de querer otorgar capacitación a sus Recursos Humanos? ¿Han sido estas dificultades de índole legal, de clima laboral, o de alguna otra índole?

Rpta: El problema es el presupuesto que no alcanza, pero también como recién estamos comenzando hay muchas cosas por hacer, pero seguro este año tendremos un Plan, pero claro si yo pudiera hacer la maestría en Recursos Humanos podría aportar más, mire la de la Cantuta no cuesta mucho, pero sería una gran ayuda contar con más personal y que me la pudieran pagar, yo ya me encargo del resto.