

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

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

TERCER ENTREGABLE

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MANEJO DEL FONDO

Enero 2010

ANTECEDENTES

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) es un organismo con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía técnica adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros. El objetivo de SERVIR es ejercer la rectoría del sistema administrativo de gestión de los recursos humanos del sector público, incluyendo las entidades de la administración central, los gobiernos regionales y locales.

SERVIR tiene entre sus principales funciones, la de establecer los lineamientos para la capacitación y mejora del rendimiento de los servidores públicos y mejorar la eficiencia de los servicios que brinda el Estado. En virtud de tales lineamientos y en atención al Decreto Legislativo N° 1025, se establece que la capacitación para estudios de postgrado será financiada a través de SERVIR para lo cual se dispone del Fondo para el Fortalecimiento del Capital Humano.

Para diseñar el manejo de tal Fondo es que se convoca esta consultoría, de la misma que se espera, recoja tanto las competencias de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, las lecciones aprendidas de las entidades que manejan programas de becas y/o fondos concursables relacionados, así como la normatividad vigente. Se espera que como parte de esta propuesta se elabore y analicen cada uno de los procesos del manejo del Fondo, y que contengan por lo menos los siguientes componentes:

- Actores involucrados, entre ellos la Autoridad Nacional del Servicio Civil, Administradores de Programas y Becas, Becarios, Universidades o centros de estudios
- Funciones y responsabilidades de cada uno de los involucrados
- Criterios de selección de becarios, de entidades administradores de becas, entre otros

- Indicadores y sistemas de seguimiento y evaluación para cada uno de los procesos
- Periodos de tiempo, asignación de recursos, personal necesario, soporte informático.
- Anexo con definiciones de conceptos utilizados.

De acuerdo a estos componentes mínimos y las necesidades descritas en el Plan de Trabajo presentado anteriormente, se estructuró el presente informe de la siguiente manera:

I. Especificación de la demanda y oferta de servicios del Fondo de Fortalecimiento del Capital Humano.

1. Demanda de bienes y servicios del fondo.
 - A. Determinación de beneficiarios
 - B. Segmentación de beneficiarios
2. Oferta de bienes y servicios del Fondo
 - A. Administración del Fondo y destino de becarios
 - B. Tipo de bienes y servicios ofrecidos por el Fondo
 - C. Cobertura de gastos por segmento de beneficiarios

II. Análisis de la Cadena de Valor del Fondo de Fortalecimiento de Capital Humano

1. Establecimiento de metas y prioridades del Fondo
2. Difusión del concurso de selección de becarios
3. Selección de beneficiarios
4. Postulaciones a universidades
5. Monitoreo de beneficiarios
6. Evaluación de desempeño del Fondo
7. Revisión de Agentes Involucrados

III. Propuesta financiera del fondo de fortalecimiento del capital humano

1. Definiciones
2. Supuestos del Modelo
3. Proyecciones Financieras

IV. Análisis y Recomendaciones Legales

Conclusiones

Anexo

I. ESPECIFICACIÓN DE LA DEMANDA Y OFERTA DE SERVICIOS DEL FONDO DE FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

La asignación óptima de recursos de toda institución pública o privada requiere una clara delimitación del beneficiario final en el primer caso y de los clientes o público objetivo en el segundo. Así como en el Sector Privado se busca una mayor eficiencia en la producción de los bienes y servicios y la focalización de recursos de mercadeo y publicidad hacia los consumidores finales, en el caso del Sector Público es fundamental la identificación de quiénes serán los sujetos receptores de los beneficios y, a su vez, la definición de los servicios que se prestarán.

La presente sección tiene el objetivo de definir quiénes serán los beneficiarios de los servicios del Fondo (demanda), así como la especificación detallada de los bienes y servicios que brindará el Fondo (oferta) al conjunto de beneficiarios. Se busca así garantizar un proceso donde la transparencia de información y agilidad del proceso sea establecida desde un inicio.

1. DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS DEL FONDO

A. DETERMINACIÓN DE BENEFICIARIOS

Según el **artículo 2º de la Ley 29244**, que regula de manera específica el Fortalecimiento del Capital Humano de las Entidades públicas a través del financiamiento de becas que permitan cursar estudios de postgrado, **los beneficiarios son los profesionales que presten servicios en las entidades públicas, bajo cualquier modalidad de contratación.**

El Artículo 7º de la referida ley establece a su vez los requisitos mínimos que deben cumplir los beneficiarios:

- Ser ciudadano peruano o haber adquirido la nacionalidad peruana
- Prestar servicios en una Entidad Pública, bajo cualquier modalidad de contratación, por un período no menor de cuatro (4) años consecutivos; que califiquen en los concursos públicos realizados por los Administradores de los Programas de Becas
- Haber culminado los estudios universitarios y obtenido el grado de bachiller
- Ser patrocinado por la Entidad Pública en la cual labora, donde se deberá señalar el beneficio que obtendrá la entidad que patrocina; y
- Cumplir con los requisitos que establezcan el Reglamento y las Entidades Administradoras de los Programas de Becas

Ahora bien, en las entidades públicas coexisten diversas modalidades de contratación, entre los que debe destacarse los dos regímenes laborales, uno regulado por el Decreto Legislativo N° 276 “Ley de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público”; y otro, regulado por el Decreto Legislativo N° 728 “Ley de Productividad y Competitividad Laboral”, los que dan derecho de estabilidad al trabajador.

Adicionalmente a los citados contratos laborales comentados, existe otro tipo de contrato, que son los ahora denominados Contratos Administrativos de Servicios (CAS), regulados por el Decreto Legislativo N° 1057, bajo el cual también se realizan tareas de carácter permanente; siendo sin embargo, un régimen sui generis que no crea vínculo laboral.

Cabe resaltar que la Ley N° 29244, tiene como objetivo alcanzar niveles de excelencia en la gestión de las entidades públicas a través de la capacitación de su personal. En este punto, debe atenderse al espíritu de la norma bajo comentario, que es mantener estándares de calidad en la prestación de los servicios en las Entidades públicas, por lo que resulta indispensable que los capacitados sean profesionales que desempeñen labores de carácter

permanente, amparados bajo algún régimen legal que les confiera derechos y obligaciones en ese sentido¹.

De lo indicado se colige que las modalidades de contratación a la que se refiere el artículo 2º de la Ley 29244, son aquellas que garanticen la permanencia del profesional en la Entidad, por lo que debe entenderse que los beneficiarios deben encontrarse bajo una modalidad de contratación que responda a la realización de tareas de carácter permanente en la Entidad, es decir, **los profesionales que tengan contratos bajo el** régimen laboral del D.L. N° 276 y D.L. N° 728 , además de los que se encuentran bajo el régimen CAS.

Asimismo, entre los profesionales, de acuerdo al literal c) del artículo 7º de la Ley 29244, se consideran **aquellos que tienen grado de bachiller**, en concordancia con el D.L. N° 276 de acuerdo al cual el grupo profesional dentro de la carrera administrativa está constituido por los servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.

La Ley no incluye el financiamiento para cubrir los gastos de los dependientes que pudieran tener los beneficiarios de las becas.

Considerando lo establecido en el D.L. N° 276, la Ley N° 28175 “Ley Marco del Empleo Público” y en observancia de la finalidad de la Ley N° 29244, **no podrían ser considerados beneficiarios:**

- Aquellas personas contratadas para desempeñar funciones de carácter temporal o accidental².

¹ Nos referimos al grupo contemplado en literal a) del artículo 9º del D.L. N° 276. “El Grupo Profesional está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria”. También están contemplados los profesionales que tienen vínculo laboral con el Estado bajo el D.L. N° 728, y los CAS pese a no tener vínculo laboral

² Los CAS no están considerados en este acápite como profesionales bajo régimen

- Los funcionarios que desempeñen cargos políticos.
- Los funcionarios que desempeñen cargos de confianza, que no pertenezcan a la carrera administrativa.
- Los miembros de las fuerzas armadas y policiales.
- Las personas que presten servicios de consultoría o de asesoría, desarrollados en forma autónoma, fuera de los locales o centros de trabajo de la entidad.

Las características mencionadas en los párrafos anteriores corresponden a un análisis legal de los beneficiarios. En adición a los mencionados requerimientos, consideramos importante tener en cuenta los siguientes criterios al momento de determinar un subconjunto específico “ideal” de beneficiarios:

- La determinación de necesidades y demanda de capacitación del Sector Público a ser evaluada en un Plan de Capacitación Estratégico Nacional.
- La edad de los beneficiarios a fin de que no se atente contra la edad legal de jubilación y ya que de acuerdo a la ley, los becarios deberán retornar a trabajar al Sector Público por un periodo no menor a cinco años luego de finalizar los estudios de postgrado, por lo que los funcionarios públicos que postulen deben de contar con una edad mínima para postular, que debe ser resultado de la suma del número de años de estudio más el número de años exigidos como contra-prestación, tanto en el caso de maestrías como en el caso de doctorados.
- Ubicación en mandos medios o altos en las entidades públicas o, en caso de los más jóvenes, determinar el potencial de liderazgo futuro

temporal o accidental, ya que desempeñan son de carácter permanente por lo que la misma ley permite su prórroga sin límites. Cabe señalar que los CAS no se encuentran comprendidos ni en el D.L. N° 276 ni D.L. N° 728 que regulan regímenes laborales.

de los mismos. Esto ha de ser corroborado por las instituciones que patrocinan a los funcionarios públicos y por la Administradora de Becas en el proceso de selección.

Habiendo cubierto la definición legal y alcance general del término “beneficiarios”, presentamos a continuación una metodología de segmentación de los mismos que permitirá un alineamiento adecuado de la oferta y demanda de capacitación de los postulantes al Fondo.

B. SEGMENTACIÓN DE BENEFICIARIOS

Así como las empresas privadas necesitan identificar segmentos dentro de la totalidad de sus clientes a fin de afinar sus estrategias comerciales, el Sector Público también debe plantear sus estrategias de ayuda y/o financiamiento teniendo en cuenta criterios de focalización del gasto que garanticen la eficacia de asignación de los recursos limitados del Fondo y un mayor alcance de los mismos. Es por ello que recomendamos segmentar a los posibles beneficiarios finales en diferentes niveles, cada uno de los cuales tendrá acceso a diversos tipos de ayuda por parte del Fondo.

Todo proceso de segmentación del público objetivo se basa en criterios claros y fáciles de implementar, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. En el caso del Fondo, buscamos siempre tener como referencia criterios de transparencia que faciliten la toma de decisiones y la evaluación de las mismas, además de criterios de equidad que maximicen el impacto de la capacitación de los servidores públicos a nivel de todo el país.

Un primer nivel de diferenciación a usar procede de la situación económica del beneficiario, la que es estimada tomando como referencia la remuneración bruta mensual del trabajador. Se definen así tres segmentos: Alto, Medio y Bajo, donde el criterio diferenciador es un rango de ingresos

definido por niveles de UITs (Unidades Impositivas Tributarias), los cuales se ajustan anualmente (Actualmente, el D.S. 311-2009-EF fija la UIT en S/. 3,600)³. La segmentación por ingreso económico obedece a un criterio de otorgar cierto tipo de servicios a beneficiarios de menores ingresos que no podrían solventar tales gastos los por ellos mismos.

Un segundo nivel de segmentación busca atender a criterios de diversidad y alcance del Fondo que tienen como objetivo mayor la búsqueda de equidad e iguales oportunidades para todos los postulantes. Debido a la mayor concentración de la oferta académica nacional en la ciudad Lima, se vio la necesidad de identificar a los beneficiarios cuyo domicilio legal se sitúe al interior del país, los cuales podrían necesitar algún tipo de ayuda adicional con relación a los beneficiarios domiciliados en Lima Metropolitana. De esta manera, utilizamos el criterio de procedencia geográfica de los candidatos como factor para asegurar que la convocatoria y la ayuda se extiendan a los trabajadores de todo el país y no se concentre sólo en Lima Metropolitana. No proponemos criterios adicionales de selección y/o difusión como parámetros de diversidad, ya que ello dependerá finalmente del Plan de Acción Estratégico a ser elaborado por SERVIR. Es este Plan el que identificará los objetivos y grupos geográficos a privilegiar, si lo considera necesario. A priori, no recomendamos favorecer ningún grupo sobre otro.

³ La UIT es la unidad de medida más usada en el Sector Pública, ampliamente aceptada y transparente, además de ser ajustada periódicamente para reflejar la evolución de la coyuntura económica. Se considera que es un estimador adecuado para diferenciar niveles económicos de los postulantes. Se presenta un anexo al final del documento para la descripción de la funcionalidad de la medida.

Nivel Socio-Económico		Domicilio Legal	
Nivel	Remuneración Mensual ⁴	Lima	Provincias
Alto	Mayor a 2 UITs	A1	A2
Medio	Entre ½ UIT y 2 UITs	B1	B2
Bajo	Menor a ½ UIT	C1	C2

El cuadro anterior muestra seis segmentos de beneficiarios, donde, por ejemplo, los trabajadores más pobres que viven fuera de Lima corresponden al segmento C2, mientras que los beneficiarios que perciban ingresos mensuales altos (mayores a 2 UITs) y vivan en la ciudad capital están identificados en el segmento A1⁵.

2. OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS DEL FONDO

En esta sección, discutiremos los tipos de bienes y servicios que el Fondo ofrecerá a los beneficiarios de las becas. Una clara delimitación de las responsabilidades del Fondo es primordial para asegurar una adecuada ejecución y evaluación de desempeño por parte de entidades internas y externas a la administración del Fondo.

A. ADMINISTRACIÓN DEL FONDO Y DESTINO DE BECARIOS

La Ley N° 29244 señala que el Fondo contará con un Consejo Directivo y una Secretaría que tendrán como funciones principales el establecimiento de políticas administrativas y de manejo del Fondo, la selección de la

⁴ Remuneración otorgada por la entidad que auspicie al candidato. Esta es información requerida como parte del proceso de selección. Ver Acápite II punto 3.

⁵ Esta clasificación en segmentos sirve solamente como criterio para determinar la extensión de la ayuda a ofrecer a los becarios de acuerdo a su perfil socio-económico, mas el proceso de selección es el mismo para todos los segmentos. A este nivel, no se puede recomendar favorecer a un grupo sobre otro para la selección de los beneficiarios, aun cuando exista cierta premura de tiempo y restricciones de personal en SERVIR. Sea nivel alto, medio o bajo, el proceso y periodos de postulación son equivalentes.

Administradora del Programa de Becas y la supervisión del manejo de recursos, entre otros. Asimismo, el artículo 2 de la referida ley establece que la finalidad del Fondo es el fortalecimiento del capital humano de las entidades públicas, a través del financiamiento de programas de becas que permitan cursar estudios de postgrado conducentes a la obtención de un grado académico en universidades nacionales y del extranjero, previamente acreditadas.

Del párrafo anterior se puede concluir que el cumplimiento cabal de los objetivos del Programa requiere, por el lado de la oferta, la selección de la Administradora del Programa de Becas (Administradora) y la aprobación de instituciones educativas (o los criterios de aprobación de las mismas) donde estudiarán los beneficiarios.

El proceso de selección de la Administradora (o Administradoras) será realizado por SERVIR con anticipación al inicio del proceso de difusión para el otorgamiento de becas. SERVIR, en su calidad de Secretaría Técnica del Fondo, ha de seleccionar a la(s) Administradora(s) vía un proceso competitivo público que siga los procedimientos requeridos por el Sistema de Contrataciones del Sector Público del Perú⁶. En los párrafos siguientes mencionamos los criterios principales para la selección de la Administradora.

De acuerdo a los objetivos establecidos por SERVIR, la **Administradora** deberá tener un mínimo nivel de experiencia comprobada en la administración de procesos de concursos de becas de Post Grado a Nivel Nacional (a ser determinado en el Reglamento de la Ley del Fondo), tanto para programas en Universidades Nacionales como Internacionales⁷. La

⁶ Nuestra recomendación es elegir a una sola Administradora que se encargue de todo el proceso que se explicará en las secciones siguientes; con ello se busca tener un proceso con criterios, tiempos y procedimientos uniformes para los becarios y las instituciones públicas que los patrocinen.

⁷ Cuando mencionamos experiencia a Nivel Nacional nos referimos a que la Administradora de Becas deba de tener experiencia con candidatos de todas las regiones del

experiencia de la(s) Administradora(s) deberá abarcar los siguientes procesos:

Difusión: A nivel nacional, por radio, diarios, Internet y charlas de motivación en por lo menos 5 capitales de provincia además de Lima.

Selección: Propuesta y aplicación de filtros destinados a lograr la selección del grupo objetivo de El Fondo⁸, de acuerdo a las prioridades estipuladas por el Consejo Directivo a través de la Secretaría Técnica para cada concurso. Este proceso de selección deberá incluir la experiencia de conformación de un jurado calificador para la realización de entrevistas en profundidad a los postulantes.

Postulación a los Programas de Post Grado: Realización de talleres de asesoría para el proceso de postulación a universidades, ayuda en solicitudes de visa para los que irán al extranjero, administración de cursos de apoyo como los de perfeccionamiento en otro idioma y/o nivelación académica⁹.

Monitoreo: Presentación de Plan de Monitoreo tanto para becarios de universidades nacionales como de universidades internacionales. Así, la Administradora deberá demostrar capacidad para formular un Plan de Monitoreo en el que se pueda hacer un acompañamiento efectivo al becario, lo que implica verificar los avances de éstos tanto a nivel académico como al proceso de integración al país o región de destino (Ver Acápite II punto 5).

Perú. Con ello, cabe resaltar que nuestro análisis y recomendaciones no se centran en universidades del extranjero. El destino de los becarios dependerá del Plan Estratégico de SERVIR así como de las aspiraciones de los becarios.

⁸ Este grupo objetivo ha de ser claramente determinado en el Plan Estratégico de SERVIR con anterioridad a cada proceso de selección de beneficiarios.

⁹ El costo de todos los trámites administrativos han de ser cubiertos por la Administradora como parte de sus servicios. Los gastos en educación (idiomas, nivelación) sí corresponderían al presupuesto de las Becas.

Evaluación: Formulación y presentación de informes de balance de resultados del proceso de Administración de Becas como de seguimiento al impacto del otorgamiento de la Beca a la Institución Pública receptora del becario capacitado.

Por el lado de las **instituciones educativas** a las que se enviará a los beneficiarios del Fondo, recomendamos que la selección de las Universidades o Centros de Educación Superior por parte de la Secretaría del Fondo se haga sobre la base de una evaluación comprensiva tanto de las instituciones peruanas como las extranjeras que acogerán a los becarios. No es el propósito de este documento el entrar a los detalles de la selección de los Centros de Estudios, sin embargo reconocemos la importancia de dicha selección como parte previa al proceso. Como lo dice la ley de creación del Fondo, estos Centros de Estudios deberán estar acreditados a fin de ser elegibles; no obstante, consideramos que se deben considerar criterios adicionales a la simple acreditación de las instituciones, como los que se mencionan a continuación.

Un criterio fundamental en este proceso de selección es el de la experiencia cualificada y comprobada del Centro de Estudios en la capacitación en la materia del becario, evitando enviar becarios a instituciones y/o programas nuevos de los que no se tiene mayor referencia. Asimismo, con relación a las universidades en el extranjero, se debe tener cuidado con las acreditaciones de las mismas, dada su amplia oferta y a su vez tener una base de datos con diferentes “rankings” ampliamente divulgados en los medios de comunicación. Basándonos en nuestras conversaciones con entidades que otorgan becas al extranjero (Fundación Ford, Fulbright) proponemos que se dé una mayor preferencia a aquellas instituciones extranjeras con vínculos fuertes hacia la región de América Latina, ya sea vía Centros Académicos de Investigación y/o Asociaciones de Alumnos y Egresados con presencia en la región. La existencia de estas asociaciones o centros en las instituciones

extranjeras facilita el proceso de integración del becario a una nueva realidad y reduce la probabilidad de abandonar los estudios. Finalmente, por el lado de las instituciones locales, recomendamos construir una base de datos con una lista restringida de instituciones por materia académica, a fin de garantizar una formación de calidad para los beneficiarios.

Es posible adicionalmente que SERVIR pueda establecer una suerte de alianza estratégica con algunas instituciones educativas, a fin de que éstas ofrezcan tarifas corporativas, de esta manera, se alentaría la postulación hacia éstas por parte de los postulantes de manera indirecta. Recuérdese que al carecer de base legal para la acreditación y finalmente la selección de universidades que brinden la mejor capacitación posible, la inducción puede realizarse de manera indirecta de este modo.

El mejor respaldo, sin embargo, debe de ser dado por el un Plan de Capacitación que permita vislumbrar los objetivos a ser cubiertos por estos programas de postgrado.

B. TIPO DE BIENES Y SERVICIOS OFRECIDOS POR EL FONDO

Como mencionamos en párrafos anteriores, la finalidad del Fondo es el fortalecimiento del capital humano de las entidades públicas, mediante el financiamiento de programas de becas para estudios de postgrado en el Perú y el extranjero.

De acuerdo a la misma Ley, las becas a otorgarse priorizarán las siguientes áreas de especialización¹⁰:

¹⁰ Las áreas específicas que serán priorizadas inicialmente por el Fondo han de corresponder a aquellas identificadas por el Plan Estratégico de Capacitación de SERVIR, en función a la evaluación realizada sobre las prioridades y necesidades de capacitación del Sector Público

- Gestión Pública
- Desarrollo y Planificación Regional y Local
- Gestión de Proyectos
- Educación
- Salud y Administración Pública de Establecimiento de Salud
- Ingeniería

El financiamiento de estas becas puede ser interpretado de diversas maneras ya que la Ley del Fondo no menciona los rubros específicos a ser financiados. De nuestra propia experiencia con estudios superiores y fruto de nuestras conversaciones con proveedores de becas a nivel local e internacional, proponemos tres tipos de financiamiento a los beneficiarios.

El primer tipo de financiamiento es el de **Gastos Académicos**, en el que se cubre exclusivamente los gastos de matrícula y pensiones totales en las instituciones académicas receptoras de los becarios¹¹. De acuerdo a la Ley, sólo se cubrirá estudios de postgrado que conduzcan a un grado académico, por los que el universo de posibilidades se reduce a estudios de Doctorado (4 a 5 años) y Maestría (1 a 2 años). No se proveerá, entonces, financiamiento para estudios de especialización o para diplomas que algunas instituciones ofrecen.

Adicionalmente, estimamos conveniente (usando la experiencia de la Fundación Ford) agregar dos productos en el área de gastos académicos para aquellos beneficiarios que vayan al extranjero: el reforzamiento de la preparación de los becarios en Idiomas y Estudios de Actualización¹² en el

¹¹ El presente análisis sólo se refiere a la cobertura total de los estudios y no a becas parciales. No recomendamos ofrecer paquetes con becas parciales, por que los postulantes a las becas del Fondo no conocen a priori si serán admitidos a las universidades y, menos aún si conseguirán algún otro tipo de beca. Lo que la Administradora podría hacer es, con los becarios ya seleccionados, ayudarlos en la postulación a otras becas a fin de disminuir el financiamiento a otorgar por parte del Fondo.

¹² Estos estudios tendrán como finalidad nivelar al becario a las exigencias de los

Perú, los que se realizarán previamente al viaje del beneficiario a la institución educativa de destino. Con relación a Idiomas, el objetivo es facilitar la transición de los becarios seleccionados a un país con lengua y cultura diferentes, además de mejorar su competitividad académica. Los Estudios de Actualización van en la misma línea de asegurar un nivel competitivo de los becarios seleccionados, actualizándolos en conceptos que pueden no haber revisado en los últimos años y reinsertarlos al mundo académico previo al inicio de sus estudios de postgrado.

Un segundo tipo de ítems a financiar son los **Gastos de Manutención** de los beneficiarios. En este rubro se consideran los siguientes gastos: alquiler de vivienda, seguro de salud, materiales académicos (incluyendo una computadora personal), gastos de instalación por única vez y un pasaje anual de ida y vuelta al Perú en caso de que el becario estudie en el extranjero.

A manera de referencia, presentamos a continuación una tabla referencial que el Gobierno del Brasil utilizó para los gastos de manutención de sus becarios que realizaron estudios de doctorado en el extranjero en el año 2009:

País Moneda	EEUU USD	Europa EUR	Inglaterra GBP	Canadá CAD	Australia AUD	Japón JPY
Manutención Mensual	1,300	1,300	910	1,470	1,650	148,890
Gastos de Instalación (Único)	1,300	1,300	910	1,470	1,650	148,890
Seguro de Salud (Mensual)	90	70	Gratis	100	110	9,480

estudios de postgrado. Como se mencionó en el envío anterior, esta es una práctica común de la Fundación Ford, la que tiene un convenio con la Pontificia Universidad Católica del Perú para estos fines. Se recomienda que todos los alumnos que vayan a ir a universidades del extranjero pasen por estos cursos de actualización (además de Idiomas en caso de ser necesario), y en el caso de que vayan a universidades locales, se sugiere hacer un análisis más fino, caso por caso.

Finalmente, estimamos necesaria la cobertura de un tercer nivel de servicios, correspondiente a los **Trámites Administrativos** de algunos postulantes, que cubre gastos en traducciones, postulación a universidades, envío de correspondencia y trámites de visas.

Es necesario mencionar que en algunos casos se necesitará diferenciar si los estudios se realizarán en el Perú o en el extranjero, ya que los estudios fuera del país requieren de gastos que no se incurrirían en el mercado local. Así, becarios en el Perú no necesitarán financiamiento para cursos en Idiomas, pasajes aéreos, traducciones ni trámites de visas.

Un aspecto importante a considerar en este acápite es **si la aprobación de la ayuda financiera está sujeta a la previa admisión a una institución educativa por parte del postulante**. Nuestra recomendación es que no se exija tal aceptación¹³ como requisito previo al otorgamiento de la beca por dos razones principales. Mencionamos las razones de ello a continuación.

Primero, el objetivo del Fondo es el fortalecimiento del capital humano del Sector Público de todo el país, usando para ello becas de estudios de postgrado. Una desventaja de considerar como candidatos solamente a aquéllos que ya tienen la admisión a universidades es que el Fondo se convertiría en una agencia más que otorga becas, sin poder de decisión o influencia en el proceso de postulación de los beneficiarios a universidades o programas considerados estratégicos de acuerdo al Plan de Capacitación. El Fondo tendría así una actuación pasiva y no promotora de objetivos de capacitación de mediano y largo plazo para el país.

En segundo lugar, sólo los postulantes que contaran con los recursos económicos para postular a las universidades podrían ser considerados como

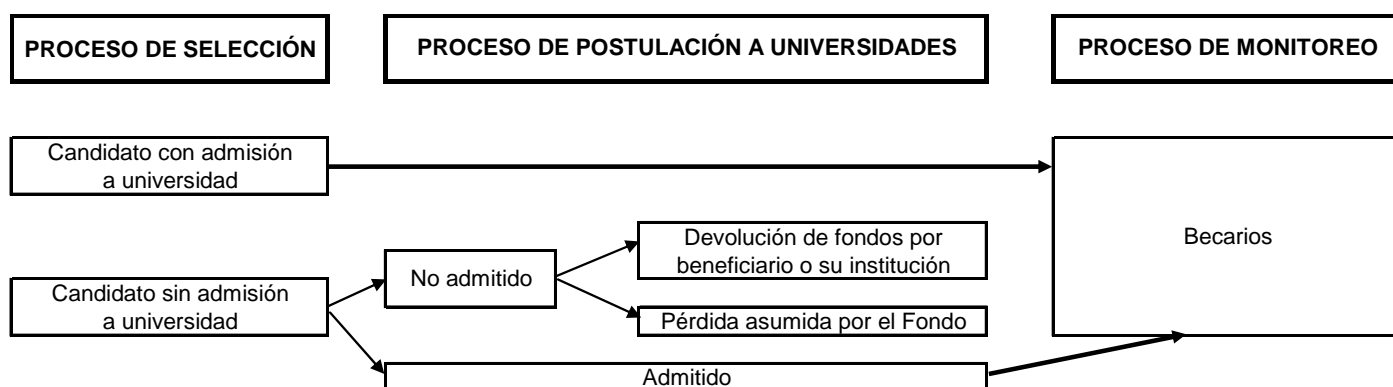
¹³ Esta recomendación implica el cambio de la normativa vigente, la que requiere que el candidato postule directamente a las universidades y que luego de obtener la admisión solicite el financiamiento al Fondo (Art. 16 del DL 1025).

candidatos a las becas, excluyendo así a aquellos servidores públicos que teniendo el potencial para realizar estudios de postgrado, no lo harían debido a sus limitados ingresos económicos. Si consideramos que una fracción importante de los servidores públicos peruanos perciben remuneraciones menores a ½ UIT (Segmento C) y muchos de ellos tienen familias que mantener, un gasto aproximado en postulaciones a universidades de S/300-S/500 (nacionales) o \$350+ (extranjeras) los excluiría de facto del programa de capacitación, contrario a principios de equidad e igual oportunidad.

La tercera es una razón de procedimientos. De sólo aceptar a postulantes con admisiones ya garantizadas, se van a presentar conflictos en torno al lapso temporal entre las fechas de admisión de las instituciones educativas, las fechas de inicio de las clases y la aprobación de las becas por parte del Fondo. Debido al carácter público del concurso de selección de becarios sería imposible escoger una fecha óptima para todos los candidatos y poco factible garantizar que los mejores candidatos reciban el financiamiento necesario en el tiempo adecuado, especialmente con aquellos beneficiarios que están postulando a universidades en el hemisferio norte donde el año académico empieza en la segunda mitad del año calendario y la expedición de visas está sujeta a una garantía de financiamiento educativo por parte de los estudiantes. Ésta es una importante restricción ya que podría generar graves “cuellos de botella” que hagan de todo el proceso un fracaso al no poder otorgar el financiamiento a tiempo a los becarios.

Sin embargo, reconocemos que esta propuesta no está libre de dificultades y/o riesgos. El primero es de carácter legal, puesto que la Ley 29244 tendría que ser reevaluada a fin de incluir a postulantes sin admisión previa. Segundo, *en teoría* existe el riesgo de que se seleccionen beneficiarios que no logren ingresar a ninguna universidad aun cuando hayan sido aprobados por el Fondo y se hayan realizado una serie de gastos de asesoría y/o postulación por parte de la Administradora de Becas. No obstante, este riesgo

se minimiza escogiendo a una Administradora de amplia experiencia comprobada en el mercado que lidere la selección de los candidatos con mayor potencial. Esta posibilidad viene asociada al riesgo económico de invertir recursos en un beneficiario que pueda finalmente no ser un becario dado que no obtuvo la admisión en una universidad. Este riesgo ha de estar considerado explícitamente en el proceso de operaciones del Fondo, así como en quién recae la responsabilidad de cubrir tales gastos. Una opción es que lo hagan los mismos candidatos y/o las instituciones que los presentan. Otra es que el Fondo lo asuma como pérdida a ser compartida con la Administradora de Becas a fin de mejorar el proceso de selección de los beneficiarios. El diagrama siguiente muestra la serie de posibilidades descritas aquí.



Habiendo determinado los participantes y tipo de bienes y servicios correspondientes a la demanda y oferta del Fondo, a continuación presentaremos nuestras recomendaciones de provisión de bienes y servicios por tipo de beneficiarios.

3. COBERTURA DE GASTOS POR SEGMENTO DE BENEFICIARIOS

En las secciones anteriores determinamos la conveniencia de segmentar a los becarios del Fondo por nivel económico y procedencia regional. La principal causa de tal segmentación es la de utilizar los recursos económicos

de modo tal que se pueda identificar ciertos segmentos de los beneficiarios que no necesiten un financiamiento total por parte del Fondo y con ello cuidar la solvencia del Fondo sin excluir a los que más requieren de ayuda económica. Con ello, queremos garantizar que los beneficiarios de menores recursos tengan todos los incentivos posibles para postular a las becas sin preocuparse por los costos del proceso y, al mismo tiempo, cuidamos la solvencia del Fondo al no realizar gastos que beneficiarios de mayores ingresos pueden cubrir por cuenta propia.

Habíamos identificado seis segmentos de beneficiarios y tres tipos de bienes y servicios ofrecidos por el Fondo. Por el lado de la demanda tenemos:

- Segmento A1: Beneficiarios con sueldo mayor a 2 UITs que residen en Lima Metropolitana
- Segmento A2: Beneficiarios con sueldo mayor a 2 UITs que residen en provincias
- Segmento B1: Beneficiarios con sueldo entre $\frac{1}{2}$ y a 2 UITs que residen en Lima Metropolitana
- Segmento B2: Beneficiarios con sueldo entre $\frac{1}{2}$ y a 2 UITs que residen en provincias
- Segmento C1: Beneficiarios con sueldo menor a $\frac{1}{2}$ UIT que residen en Lima Metropolitana
- Segmento C2: Beneficiarios con sueldo menor a $\frac{1}{2}$ UIT que residen en provincias

Por su parte, la oferta de bienes y servicios del Fondo corresponde a Gastos Académicos, Gastos de Manutención y Trámites Administrativos. Con relación a los **Gastos Académicos**, proponemos que el Fondo cubra los siguientes rubros:

- Matrícula y Pensiones: Todos los segmentos

- Reforzamiento de Idiomas: Segmentos C1, C2 y en casos excepcionales los becarios de B1 y B2.
- Estudios de Actualización en universidad local: Segmentos B1, B2, C1 y C2.

Con relación a los **Gastos de Mantenimiento**, es importante recordar que la Ley N° 29244 obliga a las instituciones empleadoras de los becarios a continuar pagando la remuneración de los beneficiarios durante el periodo de estudios, por lo que el Fondo no siempre tendrá que financiar gastos relacionados al costo de vida. Un aspecto importante a considerar es la ubicación geográfica de los Centros de Estudios. En el caso de que éstos se encuentren en Lima, recomendamos que el Fondo sólo cubra los gastos de mantenimiento del segmento C2, ya que el C1 no incurrirá en gastos adicionales a los de su condición presente, y los segmentos de ingreso superior provenientes de provincias (B2, A2) están en capacidad económica de solventar su propio mantenimiento con la remuneración recibida.

Cuando los estudios se realicen en el extranjero, proponemos que el Fondo cubra todos los Gastos de Mantenimiento de los segmentos B1, B2, C1 y C2. Para el caso de los becarios de los segmentos altos (A1 y A2), proponemos que el Fondo pague los pasajes aéreos, los costos de instalación y los materiales educativos de los beneficiarios, excluyendo los rubros correspondientes a vivienda y seguro de salud. En el caso de que el becario se encuentre en el rango inferior del segmento A2, se recomienda hacer una evaluación detallada del costo de vida del país de destino y el poder adquisitivo efectivo del becario, a fin de otorgar algún tipo de subvención en caso de que ella sea absolutamente necesaria. Ello se explica porque puede haber lugares de destino (Nueva York, Londres, París, Génova, etc.) en los que los costos de vida puedan no ser cubiertos con la remuneración de los becarios de este segmento. La Administradora tendría que tomar ello en consideración al momento de determinar el paquete de ayuda al becario.

Finalmente, creemos que es indispensable que el Fondo cubra los Trámites Administrativos de los segmentos C1 y C2, ya que la ausencia de dicho financiamiento constituiría una barrera de acceso a la capacitación para los trabajadores en estos segmentos. Funcionarios en los segmentos A y B no calificarán para recibir este tipo de ayuda, con la posible excepción del rango inferior de B1 y B2 para los gastos de postulación a Centros de Estudios en el extranjero.

Consideramos que las recomendaciones presentadas se ajustan a criterios de eficiencia, equidad y transparencia en la selección de beneficiarios y beneficios a ofrecer. Estos criterios serían suficientes a un nivel de marcos generales del Fondo, claramente transparentes y defendibles ante un proceso de auditoría y/o evaluación. Con ello se tendrá un proceso lo suficientemente abierto y no discriminatorio. Estas recomendaciones están en línea con nuestras conversaciones con expertos en este mercado enfatizaron la necesidad de que los criterios de acceso y beneficios sean simples y transparentes, ya que ello asegura una exitosa difusión y facilita los procesos de auditoría y evaluación tanto interna como externa. Un mayor nivel de focalización o segmentación tendrá que ser definido por SERVIR en su Plan Estratégico de Capacitación de acuerdo a sus objetivos institucionales.

II. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL FONDO DE FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

En el mundo de los negocios y organizaciones que buscan la eficiencia de sus procesos, la noción de cadena de valor es bastante extendida. Así, en el mundo corporativo, una cadena de valor es una cadena de actividades ordenada, en la que los productos de la empresa recorren actividades de la cadena siguiendo un orden, y en cada una de estas actividades el producto adquiere un valor adicional. De esta manera, la cadena de actividades otorga

a los productos un mayor valor agregado que la suma de los valores agregados de cada actividad considerada individualmente.

El análisis de la cadena de valor también es utilizado por instituciones involucradas en temas de Desarrollo, utilizándolo por ejemplo como una de las metodologías para identificar estrategias de reducción de pobreza en cada punto de la cadena de producción y/o consumo de bienes y servicios. De manera similar, utilizaremos este enfoque para describir las diferentes etapas en las que se divide el proceso de financiamiento del capital humano, especificando los objetivos y los principales agentes involucrados en cada una de estas etapas.

En base al análisis de experiencias comparadas y a prácticas de gestión ampliamente aceptadas, podemos dividir la cadena de valor de un fondo concursable para becas de capacitación en las siguientes etapas: Establecimiento de metas y prioridades del fondo, difusión del concurso de selección de becarios, selección de becarios, proceso de postulación de los becarios a las instituciones educativas, monitoreo de los becarios en su etapa de estudiantes y evaluación de resultados de la totalidad del programa (Ver flujograma en página siguiente).

1. ESTABLECIMIENTO DE METAS Y PRIORIDADES DEL FONDO

Como se mencionó anteriormente, la Ley N° 29244 establece que el Fondo tiene por finalidad el fortalecimiento del capital humano de las entidades públicas del Perú, para lo cual proveerá de becas de financiamiento de estudios superiores a profesionales trabajando en el Sector Público. Dentro de este enfoque general, es necesario que el Fondo (el Consejo Directivo y su Secretaría) determine sus metas principales a un mediano y largo plazo, así como las prioridades de acción en el corto plazo. Es sobre la base de estas metas y prioridades que se realizará posteriormente la evaluación del

desempeño del Fondo y se tomarán las medidas necesarias para mejorar el proceso y/o cambiar las prioridades o inclusive metas si es que la experiencia así lo sugiere.

En función de los recursos humanos de una organización, a partir del Plan Estratégico de la misma se delinearán las necesidades de capacitación para poder determinar un Plan Estratégico de Capacitación. Este plan se refiere a la realización de diversas actividades que tienen como fin relevar información para el diagnóstico, diseño e implementación de cursos o módulos de capacitación de acuerdo a las áreas, niveles o grupos objetivos.

Asimismo, toda gestión de Recursos Humanos debe tener claramente en cuenta la necesidad de que la capacitación no solo responda a la estrategia del Estado sino también a la estrategia del participante o futuro becario, para poder lograr su vinculación al programa.

El Plan Estratégico de Capacitación debe revisar ciertos aspectos modulares como son el análisis de la demanda, los objetivos de la capacitación y los contenidos del programa.

A partir de ellos se establece una secuencia de formulación e implementación del Plan cuyos objetivos deben ser evaluados a partir de la observación de los alcances de las habilidades y conocimientos adquiridos por el beneficiario del programa.

El primer paso para la elaboración del Plan es el Análisis de la Demanda; en esta etapa se debe determinar los problemas a ser resueltos, las expectativas de los participantes, las características de los mismos, los riesgos del programa de capacitación, y los resultados esperados. Con esta información, se elabora un proyecto que debe contener los objetivos, los medios para llegar a ellos y las definiciones de las acciones a implementar.

CADENA DE VALOR DEL FONDO DE FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN EL PERÚ



Inmediatamente, se procede a implementar el proyecto elaborado a través de la organización de las acciones a implementar, lo que implica determinar las responsabilidades de los actores de la implementación, las condiciones mínimas verificables para la consecución de los objetivos y la estrategia de seguimiento o acompañamiento que permitan al implementador la suficiente libertad de maniobra como para atender las eventualidades de la implementación.

Finalmente, todo este proceso de la cadena de valor del Fondo debe ser sometido a una evaluación que permitirá ajustar el Plan en un futuro a través de la retroalimentación surgida de la documentación de las experiencias, así se deben establecer parámetros de medición de los resultados y sus efectos en un cuadro de balance.

Debe tenerse en cuenta que la capacitación siempre va dirigida a los altos mandos o mandos medios¹⁴, es de largo plazo, y busca un cambio en el comportamiento de la organización. Ahora bien, debido a que el Plan de Capacitación es contribuir al alcance del Plan Estratégico de la organización, para poder diseñar el mismo es necesario indagar sobre los siguientes puntos:

- 1.- Las necesidades de capacitación
- 2.- La determinación de las características de los Recursos Humanos
- 3.- La integración de los programas académicos al Plan Estratégico
- 4.- La determinación de los recursos de los que se puede disponer libremente

A continuación, delinearemos estos puntos en referencia al Fondo Concursable:

¹⁴ La identificación de los candidatos será realizada por las mismas instituciones públicas. Al ser los candidatos presentados por sus respectivas instituciones, son ellas quienes realizarán el proceso de selección de sus candidatos de mando medio o alto a fin de postular a las becas.

1.- Las necesidades de capacitación: Estas deberían estar dadas a partir de las necesidades identificadas por los Jefes de Recursos Humanos y Capacitación de cada entidad estatal. Sin embargo, de acuerdo a la información recabada en entrevistas con funcionarios de entidades públicas, muchos de los organismos públicos del país no elaboran sus necesidades de capacitación, y de este modo no es posible identificar al detalle tales necesidades. No obstante, existen plataformas de reunión y coordinación, además de órganos de planificación a través de los cuales es posible identificar las necesidades de capacitación del aparato estatal. También se tiene organismos descentralizados como las superintendencias, cuyo nivel de autonomía ha posibilitado que tengan una libertad de acción, organización y disposición de recursos que les ha posibilitado contar con una estrategia de capacitación eficiente. También se cuenta con los ministerios, los cuales tienen órganos rectores¹⁵ que conocen las competencias de los mismos y por ende las falencias de la institución para atender tales competencias. Finalmente se encuentran las Fuerzas Armadas, Policiales y el Poder Judicial quienes también manejan sus propios planes de capacitación.

2.- Determinación de las características de los Recursos Humanos: Es necesaria la identificación precisa del beneficiario de la beca, así como los límites de los beneficios a otorgar, con el fin de establecer una tipología adecuada a los fines del Plan de Capacitación.

3.- Integración de los programas académicos al Plan Estratégico: Esto implica que se diseñe un perfil de los programas académicos a ser requeridos para realizar la capacitación, lo que puede involucrar no sólo la evaluación de los existentes en el medio sino la solicitud de formulación de alguno que cubra las expectativas de integración de los programas al Plan Estratégico. Esta

¹⁵ Los ministerios cuentan con órganos rectores tales como las oficinas de planeamiento, e incluso los viceministerios. Éstas son autoridades que tienen mayor permanencia en el cargo y pueden desplegar políticas y medidas más adecuadas para un mediano o largo plazo. También están las secretarías, donde el o la Secretaria actúa como gerente del ministerio y coordina directamente con las oficinas de planeamiento.

verificación se realiza mediante la evaluación de la currícula y, en una segunda fase, la de los resultados documentados de los programas académicos en los cuales se hayan capacitado los becarios de anteriores.

4.- La determinación de los recursos de los que se puede disponer libremente: Esto se refiere principalmente a los fondos y los límites de su uso, determinado por asignación presupuestal y financiamiento adicional que pueda ser conseguido por el Fondo.

Como hemos visto, el establecimiento de criterios de selección debe responder directamente a las directrices del Plan Estratégico de capacitación del Estado; sobre la base del cual se demarcan las características generales que se espera cumplan tanto los becarios como los programas a financiar.

Con relación a los becarios, la experiencia de las Administradoras de Becas entrevistadas tiende a priorizar ciertas características generales:

1.- Liderazgo: Por esto se entiende la capacidad de influencia sobre los grupos sociales a los que pertenecen.

2.- Claridad de objetivos: Se entiende que el participante debe demostrar que conoce las metas que quiere alcanzar con el programa.

3.- Suficiencia en Idiomas: Esto es determinante en el caso de los estudios a realizarse en el exterior.

4.- Excelencia Académica: En la mayoría de los casos se establecen barreras de selección de acuerdo al aprovechamiento académico en pregrado obtenido por el postulante.

Asimismo, estas características generales deben estar unidas a características específicas a ser demostradas por el postulante. Las

características específicas definen la intencionalidad sobre el Capital Humano a capacitar, por lo que es importante definir el tipo de servidor público que se desea capacitar y desarrollar, su ubicación en el aparato estatal, y otras características (como trabajo en equipo, proyección a la comunidad, criterios de diversidad, entre otros), que acerquen los lineamientos estratégicos de capacitación hacia los becarios a ser seleccionados. Estas características específicas habrán de ser identificadas en el Plan Estratégico de Capacitación de SERVIR.

Con respecto a los programas evaluados la experiencia recabada es errática, por cuanto no es prioridad de parte de los Administradores de Becas verificar su utilidad, excepto en el caso del IATA, cuyos programas deben adecuarse a las necesidades de capacitación establecidas en el Plan de Capacitación de SUNAT. En la mayoría de casos, los becarios seleccionan el programa e investigan por su cuenta la idoneidad del mismo, así revisan la currícula, la reputación de la casa de estudios, entre otros. En otros casos, los mismos administradores de becas sugieren los programas y universidades a seleccionar, de acuerdo a la experiencia anterior obtenida con otros becarios, o por ser estos programas parte de las prioridades de la beca. Por otro lado, ninguno de los programas de becas ha establecido un proceso de acreditación y tampoco ha relevado las características más importantes al momento de que los becarios realizan la selección de los programas a postular.

La Ley de creación del Fondo señala que se debe contar con un sistema de acreditación, el mismo que entendemos está siendo relevado por SERVIR. Sin embargo, se sugiere tener en cuenta las siguientes características a definir para el proceso de selección:

- 1.- Áreas de Estudio: Son las áreas temáticas que el Estado requiera reforzar y vienen establecidas usualmente en las normas de creación de los programas.

2.- Tipo de Programas: Es necesario verificar los alcances de las ofertas de programas académicos de las universidades nacionales e internacionales a fin de determinar si sus características se hallan de acuerdo a las áreas temáticas priorizadas en el Plan Estratégico de Capacitación de SERVIR.

Finalmente, los servidores públicos distan mucho de ser homogéneos y una de las características a buscar en el otorgamiento de las becas es que se acerque a un enfoque de mercado competitivo donde no existan restricciones de acceso y todos los servidores públicos tengan iguales oportunidades de optar por ellas. Por lo que las potencialidades y logros¹⁶ de los candidatos sean el criterio básico de selección, mientras que la situación económica, familiar y social de los mismos sólo determinaría el tipo de ayuda financiera a recibir, mas no la selección final de los becarios.

2. DIFUSIÓN DEL CONCURSO DE SELECCIÓN DE BECARIOS

Esta es la segunda etapa señalada en el flujograma de la cadena de valor, la cual tiene como objetivo llegar al público objetivo del Fondo mediante el uso de diversos medios de comunicación disponibles y comunicar claramente los lineamientos del proceso y el tipo de ayuda financiera disponible. La Administradora es la responsable de convocar y administrar la integridad de esta fase del proceso.

La difusión del concurso de selección es la primera etapa del proceso en la que la Administradora del Programa de Becas (Administradora) tendrá el rol protagónico, etapa en la que tendrá que involucrar tanto a las instituciones como a servidores públicos en el proceso de convocatoria. Debido a que la Ley 29244 establece que los candidatos sean presentados por sus centros

¹⁶ Estos logros pueden identificarse mediante indicadores de desarrollo profesional, recomendaciones laborales, potencial de crecimiento y liderazgo profesional y proyección o servicio a la comunidad.

laborales, es fundamental que los funcionarios de Recursos Humanos y Capacitación de las instituciones públicas tengan conocimiento del proceso de convocatoria del concurso.

De los resultados de nuestra evaluación de proveedoras de becas a nivel nacional e internacional, rescatamos las prácticas que generan una convocatoria más exitosa, las que recomendamos a continuación:

- Proceso de convocatoria y difusión debe iniciarse por lo menos con doce meses de anticipación al inicio del año calendario en el que los becarios irán a estudiar, lo que en términos prácticos implica el inicio de la convocatoria en enero del año anterior al inicio de los estudios de postgrado. Con ello se da el tiempo necesario para la difusión, recepción de postulaciones, entrevistas y subsiguientes partes del proceso. Esta fase tendría una duración promedio de ocho a diez semanas
- Convocatoria inicial a realizarse vía las páginas web del Fondo y de la Administradora. Estas páginas web deben, a su vez, contener información detallada sobre requisitos, plazos y tipos de ayuda a ofrecer
- Invitación por correo electrónico a la Alta Dirección y a Recursos Humanos de todas las instituciones públicas
- Convocatoria en diarios de mayor circulación a nivel nacional
- Avisos en páginas Web de portales especializados como Universia, universidades de amplio alcance e instituciones públicas prioritarias
- Visitas de la administradora y ex-becarios a provincias seleccionadas en asociación y/o alianzas¹⁷ con universidades locales y/o centros de empresarios o servidores públicos
- En el caso de provincias también se recomienda la difusión del

¹⁷ Entendidas como relaciones de mutua cooperación. No tienen que basarse en contratos o acuerdos explícitos necesariamente. Es la Administradora quien se encargará de forjar estas alianzas, aprovechando su experiencia en el campo.

proceso de selección en emisoras radiales de largo alcance regional

La selección de provincias, las instituciones con las que se tendrá alianzas para la difusión y los portales a elegir por la Administradora deben estar en función al marco de prioridades establecido previamente en el Plan Estratégico de SERVIR, afirmado por el Consejo Directivo y comunicado por la Secretaría del Fondo a la Administradora. Una vez finalizada esta parte de la cadena de valor, se iniciará el proceso de recepción de postulaciones y selección de candidatos.

Para la primera convocatoria del concurso, recomendamos que se realice una amplia campaña de lanzamiento del Fondo en los medios de comunicación más importantes a nivel nacional. Con ello se buscaría captar la atención de la población e identificar al Fondo como una iniciativa fundamental del Estado Peruano en su compromiso por potenciar el capital humano de sus servidores. Ello a su vez podría ayudar a conseguir mayores niveles de financiamiento en caso de que la demanda lo justifique.

3. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

La selección de los beneficiarios por parte de la Administradora es la que ocupa la mayor cantidad de esfuerzos en la cadena de valor del Fondo. En ella se tendrá que evaluar el cumplimiento de los requisitos legales y aquellos adicionales exigidos por el Fondo. Al momento de la postulación, los postulantes deberán cumplir con los requisitos mínimos establecidos por el Artículo 7 la Ley 29244 y que fueron mencionados en la sección de identificación de beneficiarios de este documento. A su vez, los candidatos que postulen a becas de estudios en el extranjero tendrán que presentar documentos recientes que certifiquen un conocimiento intermedio (como mínimo) del idioma extranjero relevante.

Con la finalidad de estimar la cantidad de candidatos para el proceso, se

recomienda una fase inicial de inscripción de los candidatos vía Internet al portal del Fondo, al cual la Administradora tendrá privilegios de acceso y control. La fecha final para la inscripción de los postulantes debería ser alrededor de las dos semanas siguientes al último evento de difusión del proceso, con lo que estaríamos ya en el mes de marzo. No se pedirán documentos de postulación en esta parte del proceso. La inscripción vía Internet constituye a su vez un filtro mínimo para certificar el conocimiento de herramientas informáticas en los postulantes. En esta etapa inicial, el candidato llenará un formulario en el que proporcionará la siguiente información:

- Datos Personales:
 - Nombres y apellidos
 - Domicilio actual
 - Fecha y lugar de nacimiento
 - Correo electrónico (única forma de comunicación de resultados iniciales)
 - Sexo
 - En caso de ser extranjeros, especificar si tienen la residencia peruana
- Datos Educativos:
 - Educación Primaria, Secundaria y Superior
 - Especificar a qué tipo de beca están postulando: Maestría o Doctorado, en el Perú o en el extranjero.
 - Mencionar el Programa de Estudios (especialidad) y las Instituciones Educativas a las que intentan postular
 - En el caso de planear estudios en el extranjero con idiomas distintos al español, especificar el nivel de conocimiento de idiomas alcanzado a la fecha
- Experiencia Laboral:
 - Centros de Trabajo, cargos, número de años y ubicación

geográfica

- Declarar si poseen el patrocinio requerido por su institución laboral

Esta etapa servirá para determinar a aquellos postulantes que cumplen con los requisitos mínimos exigidos por la ley y que, al mismo tiempo, ya tienen un plan de acción determinado y no están simplemente evaluando la posibilidad de realizar estudios de postgrado. Al final de esta etapa (cuya duración no debería ser mayor a tres semanas) se enviará un correo electrónico a todos los postulantes, indicándoles si pasan o no a la siguiente etapa y, en caso afirmativo especificar los siguientes pasos y fechas del proceso.

La segunda etapa en el proceso de selección consiste en el envío de documentos por parte de los candidatos y la selección de finalistas por parte de la Administradora. De acuerdo a la experiencia referida por organismos financiadores de becas entrevistados, el tiempo promedio para la presentación de documentos por parte de los postulantes es de ocho semanas, debido a la cantidad de información y al nivel de detalle requerido en esta etapa.

De manera similar a la fase anterior, los postulantes llenarán un formulario en el portal de Internet del Fondo, en el que tendrán que escribir dos ensayos, cada uno con un máximo de 500 palabras, además de presentar su curriculum vitae y datos académicos adicionales¹⁸:

- Primer Ensayo: Descripción de objetivos de estudio y cómo ellos encajan con el plan de desarrollo profesional y de vida del postulante (El "*Purpose of Statement*" requerido por las universidades en el

¹⁸ Información similar a la que será requerida por las universidades posteriormente. Hay que recordar que estamos bajo el supuesto de que la selección de becarios es *previa* a la postulación a las universidades.

extranjero). Aquí se buscará evaluar las intenciones y motivaciones de los postulantes y la identificación de los mismos con las prioridades del Fondo.

- Segundo Ensayo: Detallar una experiencia importante de liderazgo y/o servicio comunitario que haya influenciado la vida del postulante. Mediante esta pregunta se espera tener una idea más clara de las valoraciones subjetivos y “*soft skills*” de los postulantes y cómo ellos se integran a sus planes profesionales.
- Curriculum Vitae: Por medio de un formato pre-determinado, se busca que los candidatos muestren los principales logros de su vida profesional y académica y no una simple enumeración de responsabilidades.
- Datos Académicos: Mencionar logros académicos relevantes, tales como premios recibidos y/o ubicación relativa en el “ranking” de estudios superiores de la universidad de procedencia.

Además de llenar los datos por Internet, recomendamos que los postulantes envíen en persona o por correo documentación física necesaria, tal como: copias de documento de identidad, certificados de antecedentes policiales, constancias de conocimiento de idiomas (para becas en el exterior), certificados de estudios universitarios (notas y grado académico de bachiller o licenciatura), dos cartas de recomendación académicas y/o profesionales y el documento de patrocinio por parte de la institución empleadora del postulante.

De acuerdo a lo señalado por la Ley 29244, es la institución pública quien tiene que presentar a sus candidatos, justificando los beneficios a obtener con la capacitación y comprometiéndose a pagar las remuneraciones de los beneficiarios durante el periodo de estudios. Con la finalidad de uniformizar esta parte del proceso, se recomienda que la(s) Administradora(s) provea un formulario único estándar a todas las instituciones públicas en donde ellas

auspicien al candidato y presenten la siguiente información:

- Antigüedad mínima de cuatro (4) años de trabajo en la institución
- Justificación de la necesidad de la capacitación y el financiamiento
- Historia de remuneración del postulante y progresión laboral
- Compromiso de mantener al trabajador en la planilla de la institución con derecho a licencia con goce de haber, de acuerdo a lo requerido por la Ley 29244, Artículo 8.

Una vez recibidos todos los documentos y formas, la Administradora procederá a seleccionar a los finalistas tomando en consideración toda la información presentada por el postulante y su relación con las metas y prioridades del Fondo. Siguiendo las prácticas consultadas con la Fundación Ford, la Comisión Fulbright y los gobiernos del Brasil y de Chile en sus prácticas de selección de becarios, sugerimos un enfoque en el que se elabore un ranking de los postulantes usando una serie de indicadores cuantificables. La ponderación¹⁹ recomendada para tales indicadores es la siguiente:

- Antecedentes académicos y de formación profesional (25%)
- Trayectoria laboral del postulante (25%)
- Declaración de intereses (*Statement of Purpose*) y cartas de recomendación (30%)
- Evaluación de experiencias de liderazgo y/o compromiso con el desarrollo social (uso del ensayo y curriculum vitae) (20%)

El tiempo correspondiente a la selección de finalistas dependerá de la cantidad de postulantes aceptados a esta fase, por lo que la Administradora podría necesitar entre seis a ocho semanas para presentar la tabla de finalistas a la Secretaría para su aprobación. Esta fase termina con la

¹⁹ Ponderaciones están basadas en el caso chileno y nuestro propio criterio.

comunicación de resultados vía correo electrónico y la invitación a los finalistas para seguir en la siguiente ronda de evaluación.

La última fase del proceso de selección consiste de entrevistas con los candidatos finalistas. Aquí recomendamos dos opciones para las entrevistas. La primera es la derivación por parte de la Administradora de todos los finalistas a la Secretaría, con la finalidad de que sea el Fondo quien entrevista y seleccione a los becarios. La segunda opción es que sea la Administradora quien realice las entrevistas, pero con la presencia de representantes del Fondo con la finalidad de establecer un primer contacto de los futuros becarios que evolucionarán posteriormente en vínculos de cooperación mutua. En esta etapa de entrevistas se realizará una evaluación integral de cada finalista, confirmando oralmente cualquier duda que se tenga sobre las capacidades, objetivos y expectativas de los candidatos. Será una ocasión para profundizar en los “*soft skills*”²⁰ de los postulantes y su capacidad de ajuste a estudios de postgrado ya sea en el Perú o en el extranjero.

Tanto las entrevistas (que se realizarían en Lima costeadando los pasajes y alojamiento a los finalistas provenientes de provincia, para lo cual el Fondo ha de destinar un presupuesto aparte a dar a la Administradora) y el proceso final de selección de becarios no debería tomar más de tres semanas (ya en agosto aproximadamente), al final de las cuales la Administradora se encargará de comunicar los resultados a los becarios. Esta comunicación se realizará preferentemente por vía telefónica con una confirmación posterior por correo electrónico y convencional en el que se entregue al becario su carta de aceptación, un “Manual del Becario” y una invitación a una reunión inicial con todo el grupo de becarios a fin de darles la bienvenida y orientarlos sobre las siguientes fases del proceso. Esta fase se cierra con la firma oficial de un acuerdo en el que el Fondo se compromete a cubrir los gastos estipulados en la Beca y el beneficiario a seguir con el resto del proceso,

²⁰ Cualidades como liderazgo, sensibilidad social, adaptación al cambio, trabajo en equipo, habilidades en comunicación, entre otras.

hasta la fase de evaluación inclusive.

4. POSTULACIÓN A UNIVERSIDADES

Una vez terminado el proceso de selección de los becarios, empieza la fase del acompañamiento y asesoría a los mismos en sus postulaciones a las universidades donde realizarán los estudios de postgrado. Aun cuando los postulantes serán los principales agentes en esta parte de la cadena, la Administradora, aprovechando su experiencia en el campo, tiene dos roles importantes, uno administrativo y otro de asesoría de becarios.

En temas administrativos, recomendamos que la Administradora revise los paquetes de postulación de cada becario y se percate que todo esté en orden. Asimismo, una vez obtenidas las admisiones para universidades en el extranjero, la Administradora se encargará de consolidar toda la documentación requerida para los trámites de visas en las respectivas embajadas y presentar a los becarios a las mismas con las debidas credenciales.

Con relación a la asesoría de becarios, proponemos que la Administradora brinde todo su “*expertise*” en la selección de programas a los que los becarios postularán. La experiencia de la Administradora será importante para recomendar las mejores universidades y/o centros de estudios que maximicen el aprendizaje de los becarios y el impacto posterior en la administración pública. Asimismo recomendamos una especial atención a los becarios postulando al exterior. Experiencias exitosas de agencias especializadas señalan que la orientación (vía talleres y guías impresas de postulación, por ejemplo) a estos becarios en la redacción de ensayos, presentación de objetivos, cartas de recomendación y revisión del paquete de postulación facilitan la obtención de resultados favorables para los becarios.

En el caso de que alguno de los beneficiarios seleccionados no lograra

ingresar a ninguno de los programas a los que postuló, perdería todo derecho a recibir algún tipo de financiamiento adicional por parte del Fondo. Ello debe de estar claramente estipulado en el Manual del Becario y el documento oficial a ser firmado por todos los beneficiarios.

5. MONITOREO DE BENEFICIARIOS

Luego de terminar con el periodo de postulaciones y que los becarios hayan recibido las respuestas y decidido el centro de estudios al que asistirán, empieza una fase de transición para los beneficiarios. Es en este periodo inicial en el que se determinará la necesidad de realizar Estudios de Especialización y de Idiomas por parte de los becarios. Asimismo, aconsejamos que la Administradora realice un Seminario o Taller para los becarios que vayan al extranjero en el que se los oriente sobre todos los detalles de procedimiento, financiamiento, seguimiento y adaptación a una nueva cultura, lenguaje y procesos de aprendizaje. Sería beneficioso que en este seminario se cuente con la presencia de graduados recientes de diferentes programas y países, a fin de tener una gama representativa de los puntos de destino de los becarios del Fondo.

En esta primera etapa la Administradora debe cerciorarse que los becarios conozcan a cabalidad el Manual del Becario en el que se especificarán las responsabilidades y derechos de los mismos, tanto durante el término de estudios como con posterioridad a él, así como los procesos y personas de contacto en la Administradora y el Fondo²¹ con los que interactuarán durante su etapa de estudiantes. Adicionalmente, la Administradora deberá obtener una autorización firmada por el becario en el que faculta a la misma y al Fondo a pedir información sobre el desempeño académico del becario a sus respectivas universidades o centros de estudios superiores.

²¹ En esta etapa se ha de iniciar una relación más continua entre los becarios y el Fondo. Se trata de que en el futuro los becarios se sientan identificados con el Fondo y SERVIR y así apoyar en las futuras actividades de convocatoria o asesorías a futuros becarios.

Una vez iniciadas las clases de los becarios es cuando se inicia el periodo formal de monitoreo de los beneficiarios del Fondo que culminará cuando ellos regresen al Perú luego de recibir sus respectivos grados académicos. Durante este periodo, será responsabilidad de la Administradora el tener un contacto frecuente con los becarios con el objetivo de hacer un seguimiento de su situación académica, emotiva y financiera. De preferencia, este contacto debería realizarse vía entrevistas programadas con los becarios en el Perú y por teléfono con los que residen en el extranjero, además de una entrevista personal cada vez que los beneficiarios vengan al Perú una vez al año. La Administradora tendrá la obligación de informar periódicamente a la Secretaría el avance de los becarios y mantener un archivo personal para cada uno, el que incluirá tanto la progresión académica como otras consideraciones de importancia para efectos de evaluación de desempeño de la cadena de valor del fondo. De este modo, la Secretaría tendrá información continua sobre el proceso y podrá así tomar medidas correctivas de considerarlo necesario.

6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es un componente crucial en la cadena de valor de programas de ayuda social y financiera, la que tiene como objetivo determinar las fortalezas y debilidades del programa y recomendar ajustes en algunas o todas las partes de la cadena de valor, y, en algunos casos, sugerir la actualización de las prioridades y/o metas del mismo.

Ésta es una etapa a la que los diversos proveedores de becas suelen prestarle poca atención, debido principalmente a que se suele identificar el éxito del programa con el número de becarios que terminan sus estudios y es muy escasa la consideración de otros resultados. Siendo los objetivos del Fondo la capacitación de los servidores públicos con miras de mejorar la administración pública del país en diversos niveles, consideramos que la

Secretaría del Fondo (unidad ejecutora de la Evaluación de Desempeño) debe incorporar medidas adicionales de desempeño a las ya mencionadas. Agrupamos estas medidas de evaluación en tres grupos: Evaluación de Selección, Evaluación de Monitoreo y Evaluación Profesional.

Con respecto a la Evaluación de Selección de los postulantes, el objetivo es determinar si los beneficiarios del Fondo corresponden efectivamente al grupo objetivo determinado en el Marco de Prioridades del Fondo. De esta manera, se busca determinar la efectividad de la Administradora en la identificación y selección de grupos de beneficiarios que el Fondo considera primordial. El cuadro inferior muestra los indicadores que proponemos para esta etapa.

	PERÚ		EXTRANJERO	
	Maestría	Doctorado	Maestría	Doctorado
Número de Postulantes				
Número de Becarios				
Número de Instituciones Púlicas				
Regiones de Procedencia de beneficiarios				
Edad, sexo y estado civil de beneficiarios				

De esta manera, cada año la Secretaría tendrá un número mínimo de datos para evaluar el proceso de selección e informar a los órganos de control y opinión pública sobre los resultados obtenidos hasta ese momento.

La Evaluación de Desempeño del Programa de Becas del Fondo ha de evaluar el desempeño de los becarios, tanto a nivel curricular como extracurricular; lo que hemos denominado como Evaluación del Monitoreo del Programa. En esta fase se busca determinar si los beneficiarios muestran niveles de excelencia académica que garanticen un dominio del manejo

técnico para las funciones que desempeñarán cuando se reintegren a sus centros laborales. Asimismo será importante evaluar el progreso de los becarios en las áreas de liderazgo, compromiso con el país y la comunidad; ya que el objetivo del Programa no es formar académicos, sino personal capacitado que volcará lo aprendido en beneficio del Sector Público, y, por ende, de la sociedad en su conjunto.

Es por ello que recomendamos construir indicadores que verifiquen las actividades extracurriculares en las que los candidatos están involucrados en sus periodos de estudio, tales como asociaciones de estudiantes, grupos de intercambio cultural, proyección social, asociaciones académicas y deportivas, entre otras. Para realizar esta función, la Secretaría hará uso de los archivos personales que mantiene la Administradora.

Finalmente, se recomienda mantener un registro de los casos en los que los becarios hayan abandonado sus estudios²², el cual ha de mencionar las razones que motivaron tal decisión. Estos resultados conjuntos de la Evaluación del Monitoreo permitirán obtener un cuadro detallado de la performance de los beneficiarios, los que vinculados con la información previa que se tiene sobre los mismos, permitirá identificar ciertos patrones de conducta, desempeño académico y laboral previo que necesiten ser re-evaluados en el proceso de selección de los becarios.

Una etapa final, pero no menos importante a considerar es la Evaluación Profesional de los becarios, con posterioridad a la finalización de los estudios de postgrado. El Artículo 8 de la Ley N° 29244 especifica que los becarios tendrán que permanecer en el Sector Público por un mínimo de cinco (5) años, por lo que estimamos conveniente usar este periodo de tiempo para

²² En estos casos, lo más común es exigir al becario el reembolso de los gastos realizados por el la entidad otorgadora de becas. Ello ha de estar claramente estipulado en el acuerdo a firmarse entre cada becario y el Fondo antes de iniciar los estudios. Las excepciones a esta “regla” suelen darse cuando hay problemas de salud y/o emocionales/psicológicos fundamentados que expliquen el abandono de los estudios.

analizar el impacto que la capacitación brindada ha tenido sobre el desempeño profesional de los beneficiarios. En este sentido, recomendamos establecer lazos de comunicación con las instituciones que auspiciaron a los becarios y solicitarles un informe anual sobre la contribución del beneficiario a las metas de la institución y el progreso profesional del mismo²³. De esta forma se podrá determinar los casos que hayan sido más exitosos y de esas experiencias extraer un conjunto de lecciones aprendidas que han de ser comunicadas a la Administradora para mejorar la cadena de valor en la provisión de Becas por parte del Fondo. A su vez., la identificación de casos exitosos podría ser usada como una estrategia para obtener una mayor asignación presupuestal y/o financiamiento externo.

Es importante además, que el monitoreo logre incentivar no solo la conclusión de los cursos, sino la realización del proyecto de investigación necesario para la consecución del título académico, ya que al Estado le interesa no solo que su personal siga el curso sino que lo concluya exitosamente, esta necesidad de conclusión deberá tener un periodo mínimo de tiempo para su conclusión, la misma que puede ser de un año como máximo, la sanción puede ir desde un punto negativo en la evaluación del desempeño hasta la pérdida de la beca, de acuerdo a lo que finalmente evalúe como sanción adecuada el Consejo Directivo del Fondo.

7. REVISIÓN DE AGENTES INVOLUCRADOS

A lo largo de esta sección se ha ido declarando de forma expresa, a los agentes involucrados y sus responsabilidades. Con el fin de clarificar sus responsabilidades a lo largo del proceso y la relación entre ellos, es que se presenta este punto de forma más explícita. En general el proceso cuenta con cinco agentes involucrados en los procesos del sistema de becas:

²³ Idealmente, cada institución que envía becarios debería comprometerse en un acuerdo firmado con SERVIR a proveer este tipo de información. El formato de este acuerdo ha de ser elaborado por la Administradora de manera que sea estándar para todas las instituciones.

- Consejo Directivo
- Secretaría del Fondo
- Administradora del Programa de Becas
- Instituciones Públicas, y
- Becarios

A continuación desarrollamos cada uno de ellos, con respecto a las normativas vigentes, pero al final del texto hacemos recomendaciones legales con respecto a cada uno sugiriendo modificatorias y precisiones necesarias para el desarrollo del presente diseño de manejo del Fondo:

A. CONSEJO DIRECTIVO:

De acuerdo a la Ley N° 29244, en su artículo 4, determina que el Consejo Directivo está conformado por:

- El Ministro de Economía y Finanzas o su representante, quien lo preside;
- El Ministro de Educación o su representante,
- Un representante de la Asamblea Nacional de Rectores. El Reglamento señala el procedimiento de selección de este representante

De acuerdo a la misma Ley este Consejo Directivo tiene las siguientes atribuciones:

- Dictar la política de Administración del Fondo,
- Vigilar que los recursos sean destinados a los fines establecidos de la Ley y su Reglamento
- Suscribir convenios con otras instituciones para que realicen la labor de administración de los programas de becas. Supervisar que los procedimientos y criterios adoptados en los concursos de

selección por los Administradores de los Programas de Becas, se enmarquen dentro de lo dispuesto por la presente Ley, normas reglamentarias y complementarias;

- Responsabilizarse de la custodia, administración, ejecución, control e informe del uso del Fondo; y
- otras que se señalen por Ley o norma reglamentaria.

B. SECRETARÍA TÉCNICA

De acuerdo a la Ley 29244, es designada por la Presidencia del Consejo Directivo. La Secretaría depende directamente del Consejo Directivo en lo referido a la Administración del Fondo y tiene las siguientes funciones:

- Brindar apoyo administrativo al Consejo Directivo
- Brindar la información que el Consejo Directivo requiera para la toma de decisiones y realizar informes técnicos a su solicitud,
- Informar al Consejo Directivo sobre la pertinencia de los procedimientos y criterios adoptados en los concursos de selección por los Administradores de los Programas de Becas,
- Proponer al Consejo Directivo el Modelo de Convenio a suscribir con los Administradores de los Programas de Becas
- Proponer el modelo de convenio a suscribirse entre los beneficiarios y las entidades públicas que los patrocinan,
- Redactar y mantener en custodia las actas correspondientes a las Sesiones del Consejo Directivo, así como ejecutar los acuerdos aprobados por el mismo,
- Realizar seguimiento y monitoreo de las Actividades de los Administradores de Becas
- Exigir coactivamente el pago del reembolso a los beneficiarios del Fondo de Fortalecimiento del Capital Humano, conforme a la Ley N° 26979, Ley del Procedimiento de Ejecución Coactiva.
- Otras que le encargue el Consejo Directivo.

Ya que en la práctica se está proponiendo que el área encargada de los temas de Capacitación de SERVIR se constituya como la Secretaría Técnica del Fondo, se debe mencionar aquí las funciones que el Texto Único Ordenado (TUO) de SERVIR señala con respecto a la capacitación en el Subcapítulo II, sección I artículo 27, 28 y 29:

- La Autoridad acreditará programas de formación profesional ofrecidos en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, preferentemente, sobre los siguientes temas: Gestión Pública, Políticas Públicas, Desarrollo y Gestión de Proyectos, para los tres niveles de gobierno. La acreditación se efectuará de conformidad con las normas que para dichos efectos emitirá la Autoridad. La acreditación tendrá una vigencia de tres años, pudiendo ser renovada o concluida.
- En las zonas del país donde no existan programas de formación profesional acreditados en los temas mencionados en el artículo precedente y exista una demanda potencial para los mismos, la Autoridad podrá contribuir al desarrollo de capacidades institucionales para poder ser acreditados, excepcionalmente, hasta dos años luego de realizado el primer proceso de acreditación.
- Los programas acreditados serán difundidos por la Autoridad y las entidades públicas a través de los medios que sean necesarios, con la finalidad de conseguir que los empleados públicos los conozcan y puedan postular a ellos.

C. ADMINISTRADORAS DE LOS PROGRAMAS DE BECAS

Participan del Fondo a través de la firma de un convenio con el Consejo Directivo del mismo, y tienen las siguientes funciones, de acuerdo a la Ley N° 29244:

- Elaborar y Ejecutar Programas de Becas para los beneficiarios de la presente Ley,
- La realización descentralizada de los concursos públicos de Becas convocados por los Administradores de los Programas de Becas, se basarán en la Competencia abierta y el mérito individual y se realizarán por lo menos una vez al año.
- Los Administradores de los Programas de Becas deberán remitir, periódicamente al Consejo Directivo, información relacionada con los procesos de selección y sus resultados, el uso de los recursos asignados y el seguimiento del rendimiento de estos, además de las funciones que se le encargue en el Convenio Suscrito con el Consejo Directivo,
- Los concursos públicos de Becas, convocados por los Administradores de Becas, se basarán en la competencia abierta y el mérito individual y se realizarán por lo menos una vez al año,
- Los Administradores de los Programas de Becas deberán remitir periódicamente al Consejo Directivo información relacionada con los procesos de selección y sus resultados, el uso de los recursos asignados y el seguimiento del rendimiento académico de los becarios,
- Los Programas de Becas se rigen por lo señalado en la presente Ley, sus normas reglamentarias y por lo Dispuesto por el Consejo Directivo, así como las normas y requisitos propios de los Administradores de los Programas de Becas.

D. LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS O ENTIDADES PÚBLICAS

De acuerdo al Texto Único Ordenado (TUO) de SERVIR, dentro del Subcapítulo II, Sección I, artículo 32 que señala lo siguiente:

- Ubicar al becario asignándole responsabilidades de nivel similar o superior, bajo las mismas o similares condiciones de las que gozaba al momento de la postulación,
- Conceder licencia en los términos y casos que establezca la Autoridad

Adicionalmente, de acuerdo a la Ley N° 29244,

- Las entidades públicas deben patrocinar o presentar a los becarios, indicando el beneficio que obtendrá la entidad que patrocina
- Las entidades públicas tienen la obligación de otorgar al beneficiario licencia con goce de haber mientras dure la capacitación y, a su retorno, la Entidad puede realizar, por excepción, las modificaciones presupuestales, necesarias para lograr que el beneficiario preste sus servicios en el plazo establecido en el párrafo 8.1 literal c)

E. LOS BECARIOS:

De acuerdo al Texto Único Ordenado (TUO) de SERVIR dentro del Subcapítulo II, Sección I señala las siguientes obligaciones:

- Cursar con éxito y en el plazo previsto, la capacitación para la que haya sido seleccionado. Su centro de trabajo deberá proporcionarle las facilidades necesarias para su cabal aprovechamiento,
- Reintegrar el monto total del costo de la capacitación, en caso de ser eliminado, desaprobado, despedido, o si incumple las obligaciones que se señalan en esta norma. Para dicho efecto, se actualizará dicho monto, aplicando al valor de la beca la Tasa de Interés Activa del Mercado Promedio Anual en Moneda Nacional (TAMN), publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones a la fecha de

puesta a disposición de los recursos. La Autoridad establecerá los mecanismos que garanticen el cobro de las obligaciones; y,

- Permanecer en la entidad de trabajo por un plazo equivalente al doble del tiempo que dure la capacitación que reciba, así como transmitir los conocimientos adquiridos al personal de su institución.

De acuerdo a la Ley N° 29244, el beneficiario se encuentra obligado a lo siguiente:

- Hacer entrega de cargo o función correspondiente,
- Retornar inmediatamente al país, al terminar sus estudios, y reasumir sus labores en la Entidad Pública a la cual pertenezcan,
- Permanecer al servicio del Sector Público por un tiempo no menor a 5 años,
- Realizar la difusión de los conocimientos adquiridos mediante la realización de charlas, seminarios, publicaciones u otras formas de difusión, según lo que se señale en el convenio suscrito con la institución patrocinante.
- El beneficiario que desaprobe o no concluya el curso para el cual fue becado, o que renuncie, o sea despedido, o incumpla las obligaciones señaladas en el artículo N° 8, queda obligado al reembolso inmediato del monto otorgado por el Fondo, debidamente actualizado, aplicando al valor de la Beca la Tasa de Interés Activa del Mercado Promedio anual en Moneda Nacional (TAMN), publicada por la superintendencia de Banca, Seguros y Administradores Privadas de Fondos de Pensiones a la fecha de puesta a disposición de los recursos.
- El Incumplimiento de las obligaciones por causas ajenas al beneficiario, no comprendidas en el párrafo 9.1 extingue la obligación de la devolución.

En síntesis, si nos remitimos al Flujo de la Cadena de Valor del Fondo presentado en esta sección y considerando los diferentes agentes involucrados en el proceso, se tiene el siguiente esquema:

1.- El responsable directo del Establecimiento de las Metas y Prioridades del Fondo es el Consejo Directivo y se apoya en la Secretaría Técnica para su formulación. Como hemos propuesto, estos objetivos deben responder necesariamente a un Plan Nacional Estratégico de Capacitación, el mismo que es mandato de SERVIR elaborar, de acuerdo a la ley de conformación de SERVIR.

2.- Como se ha mencionado, quien maneja el proceso de otorgamiento de becas es la Administradora de Becas, para lo cual se sirve de las Metas y Prioridades establecidas por el Consejo Directivo. La Secretaría Técnica supervisa el proceso y puede intervenir en cualquier fase del mismo si ve que se presenta algún problema que amerite su intervención.

3.- La etapa de la selección de Becarios es responsabilidad de las Administradoras de los Programas de Becas, pero quien hace la selección final es la Secretaría Técnica, debido a que tiene que verificar que el proceso fue transparente y se desarrolló de acuerdo al programa pre-aprobado, Esta función de control es indispensable de seguir por el bien del Fondo. Adicionalmente las Entidades Públicas tienen la responsabilidad de respaldar y conceder todas las facilidades al becario para su postulación.

4.- La Postulación a Universidades es de responsabilidad del Becario pero con el apoyo y guía de las Administradoras de Programas de Becas, ya que de su guía dependerá mucho el éxito de tales postulaciones. Se ha recomendado no pedir como requisito la admisión previa a las universidades y/o centros de estudios.

5.- Con respecto al Monitoreo de los Beneficiarios, las Administradoras del Programa de Becas son las responsables de su Ejecución, tienen que ver de mantener contacto adecuado y en la frecuencia necesaria para garantizar el apoyo a los Becarios en su adaptación y finalización exitosa de los programas universitarios que siguen por el beneficio del otorgamiento de la Beca.

6.- Finalmente la Evaluación de Desempeño es una etapa crucial del proceso ya que valida si los criterios aplicados en cuanto a la administración del Fondo han dado los resultados esperados, es decir, si se cumplieron o no las metas. Tanto las Administradoras de los Programas de Becas como las Entidades Públicas y los Becarios deben remitir toda la información pertinente a la Secretaría Técnica, en este caso SERVIR, con la finalidad de que ella realice la evaluación y eleve los resultados al Consejo Directivo. Este proceso tiene una doble finalidad ya que además de control sirve como fuente de información de retroalimentación de los futuros concursos a ser lanzados.

III. PROPUESTA FINANCIERA DEL FONDO DE FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

La contraparte de la Política Operativa de todo Fondo es la Política Financiera del mismo, cuyo adecuado manejo asegurará que el Fondo pueda operar normalmente y atender a situaciones de emergencia. Esta sección tiene el objetivo de presentar un modelo financiero que proyecte la liquidez del Fondo al final de cada año luego de considerar los ingresos y gastos operativos del mismo.

En términos financieros el objetivo del Fondo es minimizar la posibilidad de no tener los recursos suficientes para desembolsar a los beneficiarios en un determinado año fiscal, y, a su vez, garantizar que existan recursos suficientes para los periodos posteriores que permitan la subsistencia del Fondo en el periodo de análisis en cuestión. El modelo financiero que

presentaremos está construido sobre la base de un escenario óptimo que considera las características reales de la operatividad del Fondo, además de supuestos de carácter económico financiero que se deben considerar. Es por ello que, en cierta medida los resultados no siempre se ajustarán a lo estipulado en la Ley de creación del Fondo, ya que ello resultaría en resultados que impactarían negativamente al lado operacional del mismo.

En las siguientes secciones definiremos los principales conceptos a usar en el modelo, mostraremos los supuestos y estimaremos los flujos de caja y liquidez final asociada a la propuesta financiera.

1. DEFINICIONES

Definimos la variable Ingresos Operativos a los rubros que constituyan las fuentes de financiamiento del Fondo, identificadas en dos sub-clases, Asignación Presupuestal y Donaciones²⁴, las cuales pueden provenir del Sector Público, Privado y/o Organismos Internacionales.

La variable más importante de todo el modelo es la denominada Becas Aprobadas, la que está definida como el monto de recursos financieros totales al que se compromete desembolsar el Fondo cada vez que selecciona a un beneficiario. De este modo, el modelo requiere la estimación del gasto total para los próximos años al que el Fondo se estará comprometiendo, con la finalidad de garantizar que los beneficiarios puedan concluir sus estudios y no estar sujetos a cambios de política de gobierno. El Consejo Directivo será el encargado de fijar el valor correspondiente a las Becas por Aprobar en cada año fiscal, consultando con el equipo financiero de la Secretaría quien

²⁴ Las donaciones no han de ser buscadas en forma proactiva necesariamente, al menos en una primera etapa, pero es lo más recomendable para asegurar un crecimiento sostenido del Fondo. Recomendamos buscar donaciones a partir del tercer o cuarto año de operaciones, ya que para ese entonces se podrán mostrar resultados y casos exitosos y con ello conseguir fondos adicionales. Otras alternativas incluirían préstamos o líneas de crédito, pero ello requeriría de una reconsideración sobre la naturaleza misma del Fondo con las implicancias legales que ello originaría.

informará sobre la capacidad de asistencia que tiene el Fondo para nuevos becarios.

Por ejemplo, si en un año determinado el Fondo selecciona a 30 becarios, de los cuales dos realizarán estudios de doctorado y 18 de maestría. Asumiendo que los estudios de doctorado tienen un costo promedio anual de S/. 250,000 y duración aproximada de cinco (5) años, y los de maestría un costo promedio de S/. 200,000 con una duración de dos (2) años, tendremos que el valor de las Becas Aprobadas en ese año serán de $250,000(5) + 200,000(2) =$ S/. 1, 650,000. Este monto será desembolsado en los próximos cinco años, estando la mayor parte concentrada en los dos primeros años, ya que luego de tal sub-periodo los estudiantes de maestría ya se habrían graduado.

Una segunda variable, ya introducida en los párrafos anteriores son los Desembolsos, los cuales están determinados por el monto de Becas Aprobadas en cada año fiscal. A diferencia de éstas, los desembolsos en cada año van a combinar gastos correspondientes a más de un periodo de aprobación de las becas. Así, en el tercer año de operaciones del Fondo se realizarían desembolsos correspondientes a becarios cuyas becas habían sido aprobadas en los dos años anteriores además del año fiscal corriente. Son los desembolsos los que finalmente afectarán la liquidez del programa, ya que son el gasto más fuerte del programa y una adecuada proyección de los mismos es vital para la viabilidad financiera del Fondo, tal como se muestra en la sección de proyecciones financieras.

Definimos Gastos Operativos a la suma de los desembolsos anuales y la remuneración correspondiente a la Administradora del Programa de Becas, gastos que no pueden ser mayores al 10% del presupuesto anual asignado al Fondo.

En la administración de inversiones, es práctica estándar el dividir los recursos financieros de los fondos en tramos con objetivos claramente

diferenciados. Para el Fondo en análisis, identificaremos dos tramos, uno de liquidez y el otro de inversión. Entendemos como tramo de liquidez a aquellos recursos que servirán para cubrir los gastos operativos del fondo más una provisión por riesgo cambiario. El tramo de inversión capturará la liquidez residual existente luego de considerar los ingresos y los gastos operativos estimados por año fiscal.

Debido a que el tramo de liquidez se encargará de cubrir los desembolsos y gastos administrativos, este tramo deberá contener instrumentos financieros de alta liquidez y disponibilidad, tales como cuentas de ahorro, depósitos “over-night”, certificados de depósitos y obligaciones del Tesoro emitidas a muy corto plazo. El tramo de inversión contiene los recursos “sobrantes” del Fondo en el año fiscal corriente, los que a su vez serán utilizados en años futuros. Luego, estos recursos pueden ser invertidos a plazos mayores con el objetivo de generar una rentabilidad que permita a su vez financiar una mayor cantidad de becas. El tramo de inversión ha de ser invertido en instrumentos tales como bonos de gobierno y corporativos a mediano plazo (promedio 2-3 años) y depósitos a plazo en entidades que satisfagan condiciones mínimas de liquidez y calificación crediticia²⁵.

Ingresos Financieros son aquellos recursos disponibles al Fondo como resultado de la política de inversiones de la liquidez del Fondo, tanto en el tramo de liquidez como el de inversión. Estos ingresos serán adicionales y se unirán a la asignación presupuestal y las donaciones a fin de estimar la capacidad que tiene el Fondo para aprobar nuevas becas en los años posteriores.

Riesgo cambiario es el riesgo de depreciación de la moneda nacional con relación a las monedas en las que se realizarán los desembolsos, las que son

²⁵ Aquí es importante resaltar que la actual normativa del Fondo no posibilita este tipo de manejo de inversiones. De proseguir por esta vía, se tendrá que hacer los ajustes necesarios a la legislación.

determinadas por la elección de universidades extranjeras en las que estudiarán los becarios del Fondo. Es importante tener este aspecto en consideración, ya que los recursos del Fondo corresponden a la moneda peruana, cuya cotización fluctúa constantemente en los mercados financieros internacionales.

Inflación de Costos Educativos es el incremento porcentual anual de los costos de asistir a estudios de postgrado, factor que debe ser tomado en cuenta dado que la fuente de financiamiento principal (partida presupuestal) viene dada en términos nominales; esto es, no está indexada a aumentos de precios relevantes al Fondo. El efecto más importante de la inflación en los costos de educación se presenta en el monto anual de Becas Aprobadas por parte del Consejo Directivo, monto que tendrá que incrementarse cada año en proporción a esta expectativa inflacionario si se desea mantener el mismo nivel de asistencia a los becarios con relación al periodo anterior.

Habiendo definido las principales variables a utilizar en las proyecciones financieras, la siguiente sección mostrará los supuestos usados para la evolución de estas variables, los que determinarán los flujos de caja finales del programa.

2. SUPUESTOS DEL MODELO

- **Periodo de Vida** del Fondo: Diez (10) años de aprobación de becas que servirán como piloto para la evaluación del programa²⁶. Debido a que el último año también se aprobarán becas, el periodo de vida del Fondo se extenderá hasta el año en el que el último estudiante del doctorado culmine con sus estudios.

²⁶ Éste es un supuesto y puede ser ajustado de acuerdo a las necesidades posteriores de análisis por parte de la Secretaría. Partimos con 10 años de acuerdo conversaciones iniciales con SERVIR.

- **Tamaño** del Fondo: S/. 50 Millones en Becas que serán aprobadas durante un periodo de 10 años.
- **Oferta de Productos** del Fondo: A efectos de simplificar las proyecciones se incluirán sólo Becas²⁷ para Maestría y Doctorado, excluyéndose así los gastos en Idiomas y Estudios de Actualización. Dado los menores costos de estos rubros, consideramos que el efecto de tal omisión es inmaterial para los resultados financieros globales. A efectos de realizar los cálculos se requiere determinar un ratio de aprobación de becas por cada producto; por lo que se asumirá que, por cada año fiscal, se destinará un 35% del monto total de Becas Aprobadas a estudios de doctorado y 65% del mismo para las maestrías. La Secretaría podrá realizar los ajustes que crea conveniente en estos supuestos y determinar un ratio preferible entre estudios de maestría y/o doctorado²⁸.
- **Ingresos** del Fondo: S/. 5, 000,000 anuales provenientes del Presupuesto Público y donaciones externas anuales crecientes partir del 2014 (iniciando con S/. 500,000), como se muestra en las cifras del cuadro consolidado de supuestos que se presenta en las páginas siguientes.
- **Perfil de Desembolsos** del Fondo: Para los estudios de doctorado, los desembolsos se harán en cinco años y en dos años en el caso de las maestrías, con una proporción mayor en el primer año para cubrir pasajes, costos de instalación y materiales educativos como computadoras.

²⁷ Por Becas entendemos los gastos que cubrirán la matrícula, pensión, costos de vida y gastos de instalación. Los modelos financieros sólo ven “números totales” que sirven como guía para determinar la cantidad de recursos disponibles a otorgar de modo que el Fondo sea sostenible en el largo plazo, sin ir al detalle de cada componente específico.

²⁸ Los niveles asumidos se hicieron sobre la base de las limitaciones financieras del Fondo y en nuestra apreciación personal de que inicialmente se favorecerían las maestrías. Dado que los estudios de doctorado son bastante más costosos (asumiendo que no se consiguen becas adicionales), un mayor porcentaje de fondos a estudios de doctorado dejaría muy pocos recursos para las maestrías y consumiría gran parte de recursos en los primeros años.

- **Incremento Anual de Costos Educativos:** De acuerdo a la literatura revisada para el caso de los Estados Unidos, en las últimas décadas se ha registrado una inflación anual aproximada de 7% en los costos de asistir a las universidades. Aun cuando esta tasa va a variar de acuerdo a cada país o región, así como a la ubicación geográfica elegida por los becarios; consideramos que como aproximación éste es un porcentaje que puede ser válidamente usado para las proyecciones financieras.

- **Gastos Administrativos** del Fondo estimados en 7.5% del monto de Becas Aprobadas por año, los que se pagarán a la Administradora del Programa de Becas. Nótese que se pagará a las Administradoras sobre la base de las Becas Aprobadas en cada año y no sobre los desembolsos que se realizarán. Este porcentaje es un cálculo promedio de los porcentajes que cobran las entidades administradoras de becas administradas en el mercado local y están bajo los límites fijados por ley para el funcionamiento del Fondo.

- **Reserva para Riesgos Cambiarios:** Se plantea destinar una reserva (“*cushion*”) de 5% de los desembolsos proyectados por cada año como parte del tramo de liquidez del Fondo a fin de asegurar el financiamiento de los estudios en el exterior ante una posible depreciación de la moneda local.

- **Retornos de Inversión:** Estimados conservadores de 0.5% anual para el tramo de liquidez y 3.5% anual del tramo de inversión que cubra expectativas inflacionarias de la moneda local.

Nota sobre Monto de Becas Comprometido y Nivel de Desembolsos: Es importante mencionar que el modelo trabaja sobre la base de que el monto de Becas Aprobadas corresponde a la totalidad de los estudios de postgrado y no a los desembolsos del año correspondiente. Ello se basa en el hecho de que los fondos se comprometen por todo el periodo de la beca ni bien se aprueba la misma, pero los desembolsos se harán sobre un periodo de

tiempo más largo. Con ello se garantiza que el Fondo no se encuentre sujeto a los cambios de gobierno u orientaciones de política cambiantes en el corto o mediano plazo.

Nota sobre Manejo de Fondos por parte del Becario: Se rechazó analizar la opción de entregar los fondos de estudio y manutención totales a los estudiantes. Si bien ello facilitaría el manejo financiero del Fondo, esta práctica sería de alto riesgo, ya que el control de los recursos pasaría del Fondo al becario y es altamente probable que tal política no sea aceptada por los Órganos de Control del Sector Público.

FONDO CONCURSABLE SERVIR
Cuadro Consolidado de Supuestos

Ingresos del Fondo	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	Total
Asignación Presupuestal	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	50,000,000
Donaciones				500,000	525,000	550,000	575,000	600,000	650,000	675,000	4,075,000

Productos	% Becas
Becas Doctorado	35%
Becas Maestría	65%
Total	<u>100%</u>

Productos	Perfil de Desembolsos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Becas Doctorado	24%	19%	19%	19%	19%
Becas Maestría	53%	47%			
Promedio	<u>42.85%</u>	<u>37.20%</u>	<u>6.65%</u>	<u>6.65%</u>	<u>6.65%</u>

Incremento Anual de Costos Educativos	
Tasa de Variación (%)	<u>7.0%</u>

Gastos de Administración del Fondo	
% de Aprobación de Becas	<u>7.5%</u>

Reserva para cubrir Riesgo Cambiario	
% de Desembolsos	<u>5%</u>

Retornos de Inversión	
Tramo de Liquidez	<u>0.5%</u>
Tramo de Inversión	<u>3.5%</u>

3. PROYECCIONES FINANCIERAS

Sobre la base de los supuestos (35% / 65%), se procedió a determinar el monto óptimo inicial de Aprobación de Becas, el cual luego se incrementará anualmente de acuerdo a la tasa de inflación de costos educativos. De este monto de Becas Aprobadas, se usó el perfil de desembolsos para estimar los desembolsos totales para cada año fiscal, los que serán uno de los determinantes principales de los niveles finales de liquidez del Fondo.

La determinación del nivel inicial óptimo de Becas Aprobadas se realiza de modo tal que el Fondo nunca tenga niveles de liquidez negativos en los años siguientes, lo que trae como consecuencia que el valor monetario de las Becas Aprobadas no va a ser equivalente al monto recibido de las partidas presupuestales. Ello se debe a que los desembolsos se realizan en un periodo de tiempo mayor a un año y, a que el Fondo debe de optimizar la asignación de sus recursos en un periodo multi-temporal. A su vez, el Fondo ha de considerar los efectos de la inflación a fin de mantener la asistencia económica constante en términos reales.

Los resultados de esta simulación se muestran en el Cuadro denominado Becas y Desembolsos. Como se puede apreciar, el monto inicial al que el Fondo se comprometería en Becas Aprobadas sería de S/. 3, 700,000, el cual crecerá cada año de acuerdo a nuestro supuesto inflacionario.

Por su parte, los desembolsos, que constituyen los egresos reales en el flujo de caja del Fondo, serán relativamente pequeños en el primer año, incrementándose exponencialmente en la medida que se sigan aprobando nuevas becas en los años posteriores, hasta desaparecer luego de cuatro años de la última aprobación de becas.

El resultado final de estas proyecciones se muestra en el Cuadro denominado Flujo de Caja, el que muestra las estimaciones de los ingresos operativos,

costos operativos, ingresos financieros, tamaño de los tramos de liquidez e inversión de los activos líquidos, y la liquidez final del Fondo. Como se puede apreciar, en ningún año el Fondo tiene un déficit de recursos, pudiendo cubrir todos sus gastos e incrementando consistentemente el Valor Aprobado de las Becas a fin de mantener el valor real de la ayuda financiera.

Es necesario mencionar aquí que para que este esquema funcione se requiere tener una autorización para un manejo independiente de las finanzas del Fondo, de modo tal que el Gobierno Central no demande que todos los montos destinados al Fondo por cada año presupuestal sean o comprometidos o desembolsados en ese mismo periodo. Como lo mencionamos anteriormente, ello se explica por el efecto que tiene la inflación de los costos educativos sobre el tamaño de la asistencia a ofrecer en los periodos futuros y por el desfase temporal que existe entre la aprobación de las becas y los desembolsos de los fondos. Asimismo, este planteamiento asume que el Fondo tendrá la autorización legal para poder invertir los recursos financieros en bancos e instrumentos líquidos a efectos de manejar su liquidez y optimizar el uso de sus recursos.

FONDO CONCURSABLE SERVIR

Becas y Desembolsos

	Becas Aprobadas									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Becas Doctorado	1,295,000	1,385,650	1,482,646	1,586,431	1,697,481	1,816,304	1,943,446	2,079,487	2,225,051	2,380,805
Becas Maestría	2,405,000	2,573,350	2,753,485	2,946,228	3,152,464	3,373,137	3,609,256	3,861,904	4,132,238	4,421,494
Monto Total Aprobado	3,700,000	3,959,000	4,236,130	4,532,659	4,849,945	5,189,441	5,552,702	5,941,391	6,357,289	6,802,299

Becas Aprobadas		Desembolsos													
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2011	3,700,000	1,585,450	1,376,400	246,050	246,050	246,050									
2012	3,959,000		1,696,432	1,472,748	263,274	263,274	263,274								
2013	4,236,130			1,815,182	1,575,840	281,703	281,703	281,703							
2014	4,532,659			1,942,244	1,686,149	301,422	301,422	301,422							
2015	4,849,945				2,078,202	1,804,180	322,521	322,521	322,521						
2016	5,189,441					2,223,676	1,930,472	345,098	345,098	345,098	345,098				
2017	5,552,702						2,379,333	2,065,605	369,255	369,255	369,255	369,255			
2018	5,941,391							2,545,886	2,210,198	395,103	395,103	395,103	395,103		
2019	6,357,289								2,724,098	2,364,911	422,760	422,760	422,760	422,760	
2020	6,802,299									2,914,785	2,530,455	452,353	452,353	452,353	452,353
Total Desembolsos		1,585,450	3,072,832	3,533,980	4,027,408	4,555,377	4,874,253	5,215,451	5,580,533	5,971,170	6,389,152	3,717,572	1,270,215	875,113	452,353

FONDO CONCURSABLE SERVIR**Flujo de Caja (Nuevos Soles)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Becas Aprobadas (Comprometidas)	3,700,000	3,959,000	4,236,130	4,532,659	4,849,945	5,189,441	5,552,702	5,941,391	6,357,289	6,802,299				
Flujos y Liquidez														
<u>Ingresos Operativos</u>	<u>5,000,000</u>	<u>5,000,000</u>	<u>5,000,000</u>	<u>5,500,000</u>	<u>5,525,000</u>	<u>5,550,000</u>	<u>5,575,000</u>	<u>5,600,000</u>	<u>5,650,000</u>	<u>5,675,000</u>				
Asignación de Presupuesto	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000				
Donaciones	0	0	0	500,000	525,000	550,000	575,000	600,000	650,000	675,000				
<u>Gastos Operativos</u>	<u>1,862,950</u>	<u>3,369,757</u>	<u>3,851,689</u>	<u>4,367,358</u>	<u>4,919,123</u>	<u>5,263,461</u>	<u>5,631,904</u>	<u>6,026,137</u>	<u>6,447,966</u>	<u>6,899,324</u>	<u>3,717,572</u>	<u>1,270,215</u>	<u>875,113</u>	<u>452,353</u>
Desembolsos	1,585,450	3,072,832	3,533,980	4,027,408	4,555,377	4,874,253	5,215,451	5,580,533	5,971,170	6,389,152	3,717,572	1,270,215	875,113	452,353
Gastos Administrativos	277,500	296,925	317,710	339,949	363,746	389,208	416,453	445,604	476,797	510,172				
<u>Ingresos Financieros</u>														
Flujo Operativo Neto	3,137,050	1,630,244	1,148,311	1,132,642	605,877	286,539	-56,904	-426,137	-797,966	-1,224,324	-3,717,572	-1,270,215	-875,113	-452,353
Liquidez antes de Intereses	3,137,050	4,818,824	6,030,091	7,252,935	7,975,603	8,386,881	8,458,303	8,151,426	7,449,605	6,283,621	2,597,467	1,340,239	472,023	22,030
Rentabilidad	<u>51,530</u>	<u>62,957</u>	<u>90,202</u>	<u>116,791</u>	<u>124,739</u>	<u>128,326</u>	<u>119,260</u>	<u>96,145</u>	<u>58,340</u>	<u>31,418</u>	<u>12,987</u>	<u>6,897</u>	<u>2,360</u>	<u>110</u>
Liquidez Total	3,188,580	4,881,780	6,120,293	7,369,726	8,100,342	8,515,207	8,577,563	8,247,571	7,507,945	6,315,039	2,610,454	1,347,136	474,383	22,141
Portafolio de Inversión	3,137,050	4,818,824	6,030,091	7,252,935	7,975,603	8,386,881	8,458,303	8,151,426	7,449,605	6,283,621	2,597,467	1,340,239	472,023	22,030
Tramo de Liquidez 0.50%	1,942,223	3,523,398	4,028,388	4,568,728	5,146,892	5,507,174	5,892,676	6,305,164	6,746,525	7,218,782	3,903,451	1,333,726	918,868	474,971
Tramo de Inversión 3.50%	1,194,828	1,295,426	2,001,703	2,684,207	2,828,711	2,879,707	2,565,627	1,846,263	703,080	0	0	6,513	0	0

Propuesta Alternativa:

Considerando la posibilidad de que el Gobierno Central exija que los montos desembolsados en las partidas presupuestales sean comprometidos en su totalidad en el Fondo, se trabajó un modelo alternativo en el que las Becas Aprobadas sean aproximadamente iguales a los ingresos recibidos por el Fondo, considerando incluso las donaciones externas.

La razón por la que el valor de las Becas Aprobadas no es un equivalente al 100% del valor de los ingresos se explica porque el Fondo tiene que reservar recursos financieros para pagar a la Administradora de Becas, además de tener reservas para cubrir los riesgos cambiarios.

La ventaja de este enfoque es que ofrece un argumento fuerte a la autoridad económica central con relación al desembolso de fondos, ya que casi la totalidad de los mismos han sido comprometidos en el periodo en cuestión, aunque los desembolsos se realizarán con posterioridad. La desventaja es que esta alternativa obvia por completo los efectos de la inflación de los costos educativos sobre la capacidad de asistencia económica del Fondo. De esta forma, como se puede apreciar en el cuadro "B" de Becas y Desembolsos, las Becas Aprobadas se mantienen en niveles nominales casi constantes, variando sólo en la medida en que se reciben mayores ingresos por donaciones. Así, en términos reales el valor de las Becas Aprobadas va a ir disminuyendo cada año, haciéndose el Fondo más pequeño a lo largo del tiempo. Los resultados de flujos de caja y liquidez también son consistentes con nuestro objetivo: el garantizar la liquidez y solvencia del Fondo a los largo del periodo en análisis.

Implicancias sobre el Manejo Financiero del Fondo:

La propuesta de un manejo independiente de las finanzas del Fondo, a diferencia de ser un simple receptor de fondos tiene las siguientes ventajas:

- Garantizar el pago completo y la finalización de los estudios de los becarios; ya que una vez que se aprueban las becas, el financiamiento de las mismas quedaría asegurado.
- No estar sujetos a cambios políticos en el gobierno
- Pagos a tiempo a las universidades ya que se evitan demoras y negociaciones con funcionarios del Tesoro Público.

Esta recomendación implica que la Secretaría tenga por lo menos dos funcionarios especializados en finanzas. Estos servidores tendrán la responsabilidad de realizar las proyecciones financieras del Fondo, de realizar las coordinaciones necesarias con el Tesoro Público a efectos de obtener los recursos, realizar los desembolsos a las entidades educativas y la Administradora de Becas y, finalmente, liderar los esfuerzos de conseguir donaciones que incrementen la capacidad de asistencia del Fondo. En el caso de que se consiga la autorización para el manejo independiente de las finanzas del Fondo, este equipo se encargaría del manejo de la liquidez del Fondo y de la selección de administradores de portafolios de inversión.

FONDO CONCURSABLE SERVIR "B"

Becas y Desembolsos

	Becas Aprobadas									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Becas Doctorado	1,636,250	1,636,250	1,636,250	1,799,875	1,808,056	1,816,238	1,824,419	1,832,600	1,848,963	1,847,213
Becas Maestría	3,038,750	3,038,750	3,038,750	3,342,625	3,357,819	3,373,013	3,388,206	3,403,400	3,433,788	3,430,538
Monto Total Aprobado	4,675,000	4,675,000	4,675,000	5,142,500	5,165,875	5,189,250	5,212,625	5,236,000	5,282,750	5,277,750

Becas Aprobadas		Desembolsos													
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2011	4,675,000	2,003,238	1,739,100	310,888	310,888	310,888									
2012	4,675,000		2,003,238	1,739,100	310,888	310,888	310,888								
2013	4,675,000			2,003,238	1,739,100	310,888	310,888	310,888							
2014	5,142,500				2,203,561	1,913,010	341,976	341,976	341,976						
2015	5,165,875					2,213,577	1,921,706	343,531	343,531	343,531					
2016	5,189,250						2,223,594	1,930,401	345,085	345,085	345,085				
2017	5,212,625							2,233,610	1,939,097	346,640	346,640	346,640			
2018	5,236,000								2,243,626	1,947,792	348,194	348,194	348,194		
2019	5,282,750									2,263,658	1,965,183	351,303	351,303	351,303	
2020	5,277,750										2,261,516	1,963,323	350,970	350,970	350,970
Total Desembolsos		2,003,238	3,742,338	4,053,225	4,564,436	5,059,250	5,109,050	5,160,405	5,213,315	5,246,706	5,266,618	3,009,459	1,050,467	702,273	350,970

FONDO CONCURSABLE SERVIR "B"

Flujo de Caja (Nuevos Soles)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Becas Aprobadas (Comprometidas)	4,675,000	4,675,000	4,675,000	5,142,500	5,165,875	5,189,250	5,212,625	5,236,000	5,282,750	5,277,750				
Flujos y Liquidez														
<u>Ingresos Operativos</u>	<u>5,000,000</u>	<u>5,000,000</u>	<u>5,000,000</u>	<u>5,500,000</u>	<u>5,525,000</u>	<u>5,550,000</u>	<u>5,575,000</u>	<u>5,600,000</u>	<u>5,650,000</u>	<u>5,675,000</u>				
Asignación de Presupuesto	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000				
Donaciones	0	0	0	500,000	525,000	550,000	575,000	600,000	650,000	675,000				
<u>Gastos Operativos</u>	<u>2,353,863</u>	<u>4,092,963</u>	<u>4,403,850</u>	<u>4,950,124</u>	<u>5,446,691</u>	<u>5,498,244</u>	<u>5,551,352</u>	<u>5,606,015</u>	<u>5,642,912</u>	<u>5,662,449</u>	<u>3,009,459</u>	<u>1,050,467</u>	<u>702,273</u>	<u>350,970</u>
Desembolsos	2,003,238	3,742,338	4,053,225	4,564,436	5,059,250	5,109,050	5,160,405	5,213,315	5,246,706	5,266,618	3,009,459	1,050,467	702,273	350,970
Gastos Administrativos	350,625	350,625	350,625	385,688	387,441	389,194	390,947	392,700	396,206	395,831				
<u>Ingresos Financieros</u>														
Flujo Operativo Neto	2,646,138	907,038	596,150	549,876	78,309	51,756	23,648	-6,015	7,088	12,551	-3,009,459	-1,050,467	-702,273	-350,970
Liquidez antes de Intereses	2,646,138	3,572,169	4,186,180	4,756,987	4,859,081	4,935,133	4,983,456	5,002,359	5,034,459	5,072,182	2,088,084	1,048,057	351,024	1,809
Rentabilidad	<u>18,994</u>	<u>17,861</u>	<u>20,931</u>	<u>23,785</u>	<u>24,295</u>	<u>24,676</u>	<u>24,917</u>	<u>25,012</u>	<u>25,172</u>	<u>25,361</u>	<u>10,440</u>	<u>5,240</u>	<u>1,755</u>	<u>9</u>
<u>Liquidez Total</u>	<u>2,665,132</u>	<u>3,590,030</u>	<u>4,207,111</u>	<u>4,780,772</u>	<u>4,883,377</u>	<u>4,959,808</u>	<u>5,008,374</u>	<u>5,027,371</u>	<u>5,059,631</u>	<u>5,097,543</u>	<u>2,098,524</u>	<u>1,053,297</u>	<u>352,779</u>	<u>1,818</u>
<u>Portafolio de Inversión</u>	<u>2,646,138</u>	<u>3,572,169</u>	<u>4,186,180</u>	<u>4,756,987</u>	<u>4,859,081</u>	<u>4,935,133</u>	<u>4,983,456</u>	<u>5,002,359</u>	<u>5,034,459</u>	<u>5,072,182</u>	<u>2,088,084</u>	<u>1,048,057</u>	<u>351,024</u>	<u>1,809</u>
Tramo de Liquidez 0.50%	2,454,024	4,280,079	4,606,511	5,178,346	5,699,653	5,753,697	5,809,372	5,866,680	5,905,247	5,925,780	3,159,932	1,102,991	737,387	368,519
Tramo de Inversión 3.50%	192,113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES LEGALES

Conforme a lo establecido en el artículo 14^o de la Ley bajo análisis (N^o 29244), para su aplicación se encuentra pendiente la dación de su Reglamento. En tal sentido, para su elaboración se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

Aspectos Generales

El Reglamento (aún no existente) de la Ley 29244 deberá dejar claramente establecido qué órganos gozan de las facultades técnico-normativas, además de los órganos netamente ejecutores (Administradoras de Programas de Becas) del Programa. Adicionalmente, se tienen que establecer los criterios y parámetros mínimos que servirán para la actuación de las Administradoras de Programas de Becas²⁹ y para el otorgamiento de éstas. Asimismo, en el Reglamento debe precisarse que la Secretaría Técnica se regirá por un Manual Operativo³⁰ que contendrá los procedimientos para dar adecuado cumplimiento a sus funciones.

Consejo Directivo

A efectos de lograr mayor transparencia, nivel técnico y una imagen de mayor solvencia en el manejo del fondo se recomienda modificar la constitución del Consejo Directivo establecidos en la Ley N^o 29244, incorporando

²⁹ Sobre el número de Administradoras de Becas a elegir, la ley no limita la cantidad de éstas; sin embargo, a efectos de determinar su número deberá tenerse en cuenta el desembolso económico requerido para ello así como la demanda de becas por parte de las entidades. La selección de las Administradoras dependerá de la oportunidad y cobertura de la experiencia sobre los procesos descritos; por ejemplo, si ninguna llegara a acreditar experiencia tanto con becas a nivel nacional como internacional, entonces es de esperar que se elijan por lo menos dos Administradoras, una que cubra las becas nacionales y otra las internacionales. O en todo caso, fomentar un consorcio entre ellas. Un análisis de mercado más detallado para la selección de las Administradoras escapa el alcance de los objetivos de esta consultoría.

³⁰ El Manual Operativo debe ser elaborado a la luz de la carga de trabajo que implica cumplir con los lineamientos que se le atribuyen a la Secretaría Técnica que están delineados en la Ley.

adicionalmente a un miembro de la Iglesia o de Proética o de la Defensoría del Pueblo y a uno del SERVIR.

Administradoras de Programas de Becas

Deben desarrollarse con mayor precisión las obligaciones consignadas en la Ley, entre ellas la publicidad de los concursos indicando cómo, dónde y cuando se efectuará. Es necesaria también la reglamentación de las Administradoras de Becas, en aspectos tales como exigencias para su actuación (acreditación), regulación de los criterios para el otorgamiento de becas a su cargo, así como para los concursos públicos³¹.

Con relación a este tema, la Ley señala que los concursos públicos se basarán en la competencia abierta y el mérito individual, por lo que en tal sentido existe la necesidad de la elaboración de Bases de los concursos públicos, instrumento que debe contener aspectos mínimos a ser evaluados para cada caso, en concordancia al tipo de beca que se pretende otorgar, así como las distintas etapas del proceso tales como admisión, selección, postulación, etc. Adicionalmente, se debe evaluar si las Administradoras pueden consignar otros criterios de evaluación, además de los contemplados como mínimos en la ley, y si estos serán establecidos a su discreción o lo harán dentro la lista de alternativas que se establezca en el Reglamento.

En síntesis, se recomienda que el Reglamento contemple aspectos generales que sirvan de marco para las distintas situaciones que puedan presentarse con relación a las Administradoras. En base a su experiencia recogida, SERVIR determinará y/o definirá los criterios mínimos de evaluación así

³¹ La periodicidad de los concursos, requisitos y metodología de evaluación deberá ser definidos por SERVIR. En el documento se han referido criterios para la selección de las Administradoras y para llevar a cabo todo el proceso desde su concepción hasta su evaluación. Aquí se está recomendando que en el reglamento éstos queden especificados por una cuestión de transparencia del proceso.

como las pautas para los procesos de selección, considerando asimismo las particularidades del caso.

Secretaría Técnica³²

La Ley establece que el MEF por resolución ministerial establecerá el monto máximo de financiamiento de las becas. Al respecto, cabe señalar que no se advierte si ello será para la beca otorgada a cada beneficiario, al total de ellos, o por tipo de becas. Acorde con ello, sería conveniente que el Reglamento establezca como una de las funciones de la Secretaría Técnica, efectuar las propuestas de los montos de las becas.

Sería conveniente consignar en el Reglamento, como función de la Secretaría Técnica el proponer al Consejo Directivo la definición y actualización de la jerarquía y ponderación de los criterios que sustentarán la selección de los tipos de becas y de los becarios, los cuales deberán ser tenidos en cuenta para la elaboración de las bases de los concursos públicos.

Sugerimos que los aspectos antes señalados, sean desarrollados con mayor detalle en un Manual Operativo de la Secretaría.

³² La composición de la Secretaría Técnica deberá ser definida en el Reglamento de la Ley 29244, pendiente de dación, en virtud de las metas contempladas en el plan de capacitación del SERVIR previsto para los profesionales, así como de la magnitud de las funciones que le corresponde desempeñar a la Secretaría.

Las funciones que desarrollará están taxativamente establecidas en el artículo 4º num. 4.3 de la Ley 29244. De acuerdo al artículo 4.3 de la Ley 29244, la relación de la Secretaría Técnica y las Administradoras de Programas de Becas, es de seguimiento y monitoreo de las actividades que realizan dichas administradoras

De acuerdo al literal e) de la Segunda Disposición Complementaria Final del D.L. N° 1025, sobre "Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público", SERVIR emite las normas técnicas en materia de administración del Fondo para el Fortalecimiento del Capital Humano y otros recursos destinados a capacitación. En esa medida, a SERVIR le corresponde dictar las normas técnicas para el adecuado funcionamiento de la Secretaría Técnica. Hemos propuesto a lo largo del documento que las responsabilidades de la Secretaría Técnica deben ser asumidas por SERVIR. La Secretaría Técnica debe ser el órgano ejecutor de los lineamientos del Consejo Directivo.

En este instrumento, es recomendable se consignent asimismo, las cláusulas que resultan de inclusión obligatoria en los convenios a suscribirse. Estos convenios se refieren a los consignados en los literales d) y e) del numeral 4.3 del artículo 4º de la Ley N° 29244, es decir, aquellos suscritos por el Fondo con las Administradoras de los Programas de Becas, así como aquellos celebrados entre los beneficiarios y las entidades públicas que los patrocinan. Todos los convenios que emanen del proceso con los becarios, con las Administradoras y otras deberían considerarse como parte del Manual Operativo. Asimismo, el Manual Operativo debería consignar los procedimientos para hacer el seguimiento de la información remitida al Consejo Directivo por las Administradoras de Programas de Becas sobre selección, uso de recursos asignados y seguimiento del rendimiento académico de los becarios.

Recursos Financieros del Fondo

Debe establecerse expresamente que desde el momento en que se determina al beneficiario de la beca, el monto que demande la capacitación de éste se encuentra comprometido en su totalidad.

En este caso, corresponderá que el MEF afecte el presupuesto del año en que se determine al beneficiario, realizando el desembolso respectivo para que el Consejo Directivo lo administre y efectúe los desembolsos conforme a lo previsto en el Reglamento o convenio celebrado con el beneficiario de la beca.

En este supuesto, deberá regularse en el Reglamento de la Ley: 1) La forma en que se efectuará el desembolso, si se hará a través de un banco; 2) Los periodos en los que se efectuarán (semestral, anual, etc.) y; 3) La persona que recibirá los desembolsos (beneficiario de la beca, centro de estudios, etc.).

La modalidad de transferencia al beneficiario sería una de “Donación con cargo”³³, similar a como operan otros fondo en el Perú, lo que implica un uso exclusivo para los fines previstos en la ley y convenio respectivo.

En cuanto al manejo de los recursos que desembolse el MEF, los requerimientos y los procesos para su utilización deberán ser regulados a través de un Reglamento de Operaciones, cuya elaboración estaría a cargo de la Secretaría, quien deberá elevarlo al Consejo Directivo para su aprobación.

Por otro lado, de la legislación consultada, como la relativa al Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana- FONDEP (Ley N° 28332), se aprecia que contempla como recursos, entre otros, aquellos provenientes de operaciones de canje de deuda por educación, concertadas para dicho Fondo. En tal sentido, encontrándonos dentro del contexto educativo general, sugerimos evaluar la posibilidad de que el Fondo para el Fortalecimiento del Capital Humano, pueda contar igualmente con recursos de dicha naturaleza, a efecto de lo cual podría requerirse la orientación del área de Endeudamiento Externo del Ministerio de Economía y Finanzas, competente en materia de canje de deuda, a fin de determinar su procedencia.

³³ La “Donación con cargo” es una donación que no es ciega, con cargo a algo y de acuerdo a los fines previstos por la ley y los convenios que se firmen. Lo que quiere decir es que no se debe donar por donar, sino con cargo a conseguir los objetivos que se persiguen, sino el Fondo no sería otra cosa que un programa de ayuda social, o dádiva política y no un Fondo destinado a Capacitación. Por ejemplo el programa Juntos está destinado a dar una ayuda económica siempre que se lleven a los niños al colegio y se cuide de su salud, no es un óvulo que se reparte. La donación en este caso es con cargo a procurar tomar en cuenta la atención básica de los niños a cargo de la familia receptora de la donación.

CONCLUSIONES

A partir del trabajo desarrollado se han podido extraer las siguientes conclusiones:

1.- El Fondo de Fortalecimiento de Capital Humano debe enmarcarse en un Plan Estratégico de Capacitación, donde los objetivos del fondo y el beneficiario final sea identificado de acuerdo a los lineamientos del Plan.

2.- El Fondo de Fortalecimiento de Capital Humano en su búsqueda de eficiencia debe insertarse dentro de una Cadena de Valor, mediante la cual se logre esclarecer las metas en cada etapa, y que finalmente éstas conduzcan al Fondo hacia la consecución de sus objetivos.

3.- En la Cadena de Valor del Fondo se han identificado las siguientes etapas:

- Establecimiento de Metas y Prioridades
- Difusión del Concurso
- Selección de Beneficiarios
- Postulación a Universidades
- Monitoreo de Beneficiarios
- Evaluación de Resultados
- Re-evaluación de prioridades en base a resultados

4.- Los actores involucrados identificados en los procesos de otros fondos concursables son: la Administradora del Programa de Becas, el Consejo Directivo, la Secretaría del Fondo, las Instituciones Públicas y Postulantes, los Becarios.

5.- El establecimiento de metas y prioridades del Fondo debe responder al Plan de Capacitación determinado por SERVIR; así el Fondo funcionará como una herramienta eficiente en la consecución de los objetivos de política

en materia de Recursos Humanos que se postule el Estado.

6.- La difusión del concurso de Selección de Becarios, debe procurar focalizarse en el grupo objetivo del Fondo previamente designado en el Plan Estratégico de Capacitación ha ser elaborado por SERVIR.

7.- La selección de beneficiarios implica una selección por etapas; la primera de inscripción, luego un filtro de los documentos y finalmente una entrevista en profundidad al postulante.

8.- La postulación a Universidades se refiere al acompañamiento y asesoría que se debe dar al becario para el éxito de su postulación a las universidades de destino, en el caso de que estas aún no hayan sido seleccionadas. La experiencia en tal acompañamiento debería ser parte de la experiencia a solicitar a la Administradora de Becas para su selección.

9.- El monitoreo de beneficiarios es un proceso de acompañamiento que tiene por finalidad garantizar el óptimo desarrollo y buen término de los estudios, lo que redundará en la consecución de los objetivos del Fondo.

10.- La evaluación de desempeño juega un papel crucial en la Cadena de Valor, pues reflejará el éxito o fracaso de todas las acciones anteriores.

11.- Establecer los lineamientos de la política financiera del Fondo, cuyo manejo asegurará que el Fondo pueda operar normalmente y atender situaciones de emergencia, es de vital importancia. Se considera que si el manejo financiero del Fondo no se atribuye a SERVIR difícilmente se llegarán a cumplir con las necesidades de maniobra que posibiliten un óptimo desempeño, más bien todas las decisiones de aprovechamiento del fondo redundarán en la limitación que supone el no poseer un adecuado control financiero del Fondo.

ANEXO

Unidad Impositiva Tributaria

La Unidad Impositiva Tributaria (UIT), es el indicador base a partir del cual los diferentes cobros de impuestos, multas y otros son calculados por el estado. Este año, el valor de la UIT se ha incrementado en un 1.01%, o 50 soles con respecto al año anterior. (La tendencia de los últimos años ha sido a aumentar el valor en 50 soles cada año): Veamos cuánto es, así como los montos de los últimos 10 años:

2010: S/. 3,600
2009: S/. 3,550
2008: S/. 3,500
2007: S/. 3,450
2006: S/. 3,400
2005: S/. 3,300
2004: S/. 3,200
2003: S/. 3.100
2002: S/. 3.100
2001: S/. 3.000
2000: S/. 2.900
1999: S/. 2.800
1998: S/. 2.600

Como podemos apreciar en este cuadro, en los últimos 10 años la UIT se ha incrementado en un 34%! Es decir, si hace 10 años una multa costaba 250 soles, hoy te cuesta 335.

Haciendo un poco de números, vemos como en el gobierno del presidente Alejandro Toledo, el monto de la UIT se incrementó de 3 000 a 3 400 soles

(13%), o lo que equivale a un promedio de 2.6% anual, mientras que en el actual gobierno del presidente Alan García, el crecimiento es de 1.47% anual, habiendo pasado de 3 400 a 3 500 soles en 2 años.

Estos incrementos van de la mano por lo general con la coyuntura del país. Mientras mejor sea el crecimiento, el gobierno suele incrementar la base imponible, mientras que a menor crecimiento, ocurre que se desacelera. Como referencia, en el año 1992 la UIT tenía un valor de 1 040 soles. Es decir, que a la fecha esta base imponible ha aumentado en un 336%