



## Buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre los procesos de gestión del Pronabec





---

# Buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre los procesos de gestión del Pronabec

---

Autora:

**Mayen Ugarte Vásquez Solís**

Editado por:

**Programa Nacional de Becas  
y Crédito Educativo**



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## **Buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre los procesos de gestión del Pronabec**

### **Jaime Saavedra Chanduvi**

Ministro de Educación del Perú

### **Juan Pablo Silva Macher**

Viceministro de Gestión Institucional

### **Raúl Choque Larrauri**

Director Ejecutivo del Programa Nacional de Becas  
y Crédito Educativo (Pronabec)

### **Sergio Bravo Cucci**

Jefe de la Oficina de Planificación del Pronabec

### **Responsable del estudio:**

Mayen Ugarte Vásquez Solís

### **Colaboradores:**

Rocío Matos  
José Talavera

### **Diseño y Diagramación:**

Oficina de Prensa y Comunicaciones

ISBN N.º 978-612-47139-7-2

Publicación electrónica disponible en [www.pronabec.gob.pe](http://www.pronabec.gob.pe)

### **Editado por:**

©Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo – Ministerio de Educación  
Av. Arequipa 1935, Lince. Lima – Perú  
Teléfono: (511) 6128230  
[www.pronabec.gob.pe](http://www.pronabec.gob.pe)

Primera edición, Agosto 2016.

# Índice

---

|   |    |
|---|----|
| Lista de Tablas   | 6  |
| Lista de gráficos   | 7  |
| Siglas  | 7  |
| Introducción  | 9  |
| <b>Sección 1:</b> PRONABEC en el contexto latinoamericano y peruano   | 12 |
| <b>Sección 2:</b> Procesos identificados en el otorgamiento de Beca 18, Beca Presidente de la República y Beca Técnico Productiva | 26 |
| Selección de Becarios   | 26 |
| Estudio y Seguimiento   | 56 |
| Subvención  | 59 |
| Inserción Laboral   | 62 |
| <b>Sección 3:</b> Hallazgos a nivel organizacional  | 64 |
| <b>Sección 4:</b> Buenas Prácticas Gubernamentales y Lecciones que deja el Programa   | 68 |
| Anexos  | 70 |
| Bibliografía  | 71 |

# Lista de Tablas

---

- Tabla 1 Muestra representativa Beca 18
- Tabla 2 Muestra representativa Beca Presidente de la República
- Tabla 3 Muestra representativa Beca Técnico Productiva
- Tabla 4 Características sistema de becas de pregrado
- Tabla 5 Características sistema de becas de posgrado
- Tabla 6 Características del procedimiento
- Tabla 7 Comparación INABEC-OBEC-PRONABEC
- Tabla 8 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases Beca 18: Convocatoria 2012
- Tabla 9 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases Beca 18: Convocatoria 2013
- Tabla 10 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases Beca 18: Convocatoria 2014
- Tabla 11 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases Beca Presidente de la República: Convocatoria 2013-I
- Tabla 12 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases: Beca Presidente de la República: Convocatoria 2013-II y 2013-III
- Tabla 13 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases: Beca Presidente de la República: Convocatoria 2013-IV
- Tabla 14 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases: Beca Presidente de la República: Convocatoria 2014-I
- Tabla 15 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases: Beca Presidente de la República: Convocatoria 2014-II
- Tabla 16 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases: Beca Presidente de la República: Convocatoria 2014-III
- Tabla 17 Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases: Beca Técnico Productiva- Convocatoria 2014

# Lista de gráficos

---

Gráfico 1 Flujograma del proceso de selección de becarios Beca 18

Gráfico 2 Flujograma del proceso de adjudicación Beca 18

Gráfico 3 Flujograma del proceso de selección de Beca Técnico Productiva

Gráfico 4 Flujograma del proceso de selección de Beca Presidente de la República

Gráfico 5 Secuencia para el pago de los derechos académicos de los becarios de Beca 18 y Beca Técnico Productiva

Gráfico 6 Nueva para el pago de los derechos académicos de los becarios de Beca 18 y Beca Técnico Productiva

Gráfico 7 Modelo de estructura simple de Mintzberg

Gráfico 8 Modelo de organización divisional de Mintzberg

## Siglas

---

**CNBES** Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior

**COLFUTURO** Fundación para el Futuro de Colombia

**CONACYT** Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

**CONCYTEC** Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica

**CONICYT** Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica

**DACTI** Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación

**ICETEX** Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios en el Exterior

**IES** Instituto de Educación Superior

**JUNAEB** Junta Nacional de Auxilio y Becas

**MEN** Ministerio de Educación Nacional

**MINEDU** Ministerio de Educación

**MINEDUC** Ministerio de Educación de Chile

**PECHA** Programa de Formación de Capital Humano Avanzado

**PRONABEC** Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo

**SEP** Secretaría de Educación Pública

**SIBEC** Sistema Integrado de Becas

**SISBEN** Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales



## Introducción

---

Desde finales del siglo XX, la superación de la pobreza, la mejora de la competitividad y la inserción en la sociedad del conocimiento han constituido preocupaciones mayores entre diversos países en vías de desarrollo. De manera temprana, y acorde con lo que proponían las teorías del desarrollo, los Estados asiáticos detectaron que el factor determinante para superar estos problemas se encontraba en la Educación. Bajo esta óptica, la mejora de los sistemas educativos (a nivel básico y superior) tendría un significativo impacto en la sociedad: promovería la movilidad social, al permitir acceder a puestos de trabajo más especializados y con mejores remuneraciones, contribuyendo así a escapar de la pobreza; impulsaría la competitividad del país, al generar un capital humano más preparado, capaz de competir con el capital humano de las naciones más avanzadas; y facilitaría la inserción en la sociedad del conocimiento, mediante el desarrollo de la ciencia y la tecnología (Calva 2007: 12-16).

En los últimos años, los Estados latinoamericanos han intentado aplicar estas mismas estrategias dentro de sus propias realidades. Frente a los cada vez mayores desafíos que la globalización económica y tecnológica ofrecen, una de las reformas que más impulso ha recibido es aquella referida a la educación superior (Didou 2006:21). Así, aunque desde mediados del siglo XX existían instituciones públicas orientadas a apoyar financieramente los estudios superiores mediante becas y créditos, en los últimos años se ha apreciado un cambio en su diseño y enfoque de gestión.

El Estado Peruano no ha sido ajeno a esta ola de reformas. En efecto, si bien desde hace más de tres décadas existía una institución dedicada a gestionar becas y créditos educativos, recién en la última década se observan cambios significativos, dirigidos hacia un cambio de paradigma más actual. El último de estos cambios, y el de mayor envergadura, ha sido la creación del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC).

En la presente publicación, se aborda el caso del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo, institución que desde el año 2012 se encuentra encargada de gestionar las becas y créditos educativos ofrecidos por el Estado Peruano. Concretamente, el objetivo principal es identificar los principales procesos para el otorgamiento de becas que tienen lugar dentro de PRONABEC, así como analizar de qué manera han sido gestionados durante el periodo 2012-2014. De igual forma, se pretende discutir la existencia de buenas prácticas de gestión, en perspectiva comparada, tomando como referencia los casos de sistemas de becas de otros países latinoamericanos.

Este es un estudio de caso, de carácter cualitativo. La metodología empleada se compone de diversos instrumentos, utilizados en momentos distintos. En primer lugar, se hizo una revisión bibliográfica de los principales documentos de gestión del PRONABEC entre los años 2012 y 2014, los cuales se encuentran disponibles en su portal web. Entre la documentación revisada se encuentran memorias institucionales, planes de gestión institucional, expedientes técnicos, evaluaciones de Impacto, lineamientos de política, entre otros.

En segundo lugar, se realizó una revisión de documentos de administración interna proporcionados por el propio PRONABEC. Así, se tuvo acceso a diversos informes, los cuales proporcionaron información valiosa que sustentan las decisiones de gestión para la implementación de Beca 18, Beca Presidente de la República y Beca Técnico Productiva.

En tercer lugar, se efectuó el levantamiento y sistematización de información de los procesos de selección y adjudicación de becas, a partir de la revisión de expedientes físicos de manera aleatoria con la finalidad de reconstruir e identificar las lecciones de buenas prácticas y realizar las recomendaciones de mejora a los procesos seleccionados para fines del presente estudio. Para esta tarea, se estableció una muestra representativa para cada tipo de beca a ser analizada (Beca 18, Beca Presidente de la República y Beca Técnico Productiva), de manera estratificada según año de convocatoria, y se accedió al archivo de expedientes que administra la Unidad de Archivo y Trámite de PRONABEC.

La muestra representativa para Beca 18 fue de 198 expedientes, como se aprecia en la siguiente tabla, con un 95% de confianza y 12% de margen de error.

**Tabla N° 1**

| Muestra Representativa Beca 18 |              |            |
|--------------------------------|--------------|------------|
| Año convocatoria               | N            | n          |
| 2012                           | 3653         | 66         |
| 2013                           | 4950         | 66         |
| 2014                           | 12716        | 66         |
| <b>Total</b>                   | <b>21319</b> | <b>198</b> |

Fuente: Elaboración propia

La muestra de la Beca Presidente de la República fue de 118 expedientes, compuesto de la siguiente forma, con igual porcentaje de confianza y margen de error que el caso de Beca 18.

**Tabla N° 2**

| Muestra Representativa Beca Presidente de la República |             |            |
|--|-------------|------------|
| Año convocatoria                                       | N           | n          |
| 2013   | 662         | 61         |
| 2014   | 428         | 58         |
| <b>Total</b>   | <b>1090</b> | <b>118</b> |

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la Beca Técnico Productiva, la muestra aleatoria comprendió 132 expedientes, determinados de la siguiente manera, con 95% de confianza y 12% de margen de error.

**Tabla N° 3**

| Muestra Representativa Beca Técnico Productiva |             |           |
|--|-------------|-----------|
| Año convocatoria                               | N           | n         |
| 2014   | 3692        | 66        |
| <b>Total</b>                                   | <b>3692</b> | <b>66</b> |

Fuente: Elaboración propia

Por último, en cuarto lugar, se llevó a cabo un conjunto de entrevistas a diversos funcionarios del Programa, principalmente en el mes de julio de 2015. El objetivo de estas entrevistas fue contar con información primaria acerca del funcionamiento real de PRONABEC, así como también conocer las percepciones que desde el interior de la organización se tenía sobre este programa. En total se efectuaron diez entrevistas en profundidad a funcionarios de la institución (anexo 1).

Sobre la base de estas cuatro herramientas metodológicas (revisión bibliográfica, revisión de documentación interna, acceso y sistematización de información de una muestra aleatoria, entrevistas en profundidad), se pudo identificar los distintos procesos involucrados en el otorgamiento de becas de estudio, así como determinar sus principales características y buenas prácticas.

De esta forma, el presente texto se divide en cuatro secciones claramente diferenciadas. En la primera de ellas, se hace una breve presentación del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo – PRONABEC, ubicándolo dentro del contexto peruano (en contraste con sus antecesores) y latinoamericano (en perspectiva comparada, frente a otros sistemas de becas representativos de la región). En la segunda sección, se describen los principales hallazgos obtenidos en cuatro procesos comunes de las tres becas seleccionadas para el análisis (Beca 18, Beca Presidente de la República y Beca Técnica Productiva): Selección; Estudio y Seguimiento; Subvención e Inserción Laboral. En la tercera sección, se plantean algunos hallazgos detectados en el ámbito organizacional de PRONABEC. Finalmente, se concluye con una última sección dedicada a identificar las lecciones y buenas prácticas que el programa ha dejado desde su entrada en funcionamiento a inicios de 2012.

## SECCIÓN 1:

# Pronabec en el contexto latinoamericano y peruano

---

Según indicó el entrevistado N° 5, el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) consideró durante su etapa de diseño dos elementos de análisis: las experiencias de otros países latinoamericanos que en los últimos años pusieron en práctica reformas en sus sistemas de subvención de estudios y; la experiencia de OBEC, la anterior Oficina de Becas y Crédito Educativo del Ministerio de Educación. En esta sección se hará referencia brevemente a ambos.

Los distintos Expedientes Técnicos dejan constancia de los casos tomados como referencia por PRONABEC. Destacan las experiencias de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, considerados como antecedentes importantes a ser tomados en cuenta (PRONABEC 2013: 18-21).

Para efectos de esta investigación, se ha tomado como referencia los sistemas de becas de tres países latinoamericanos que son miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) o que aspiran a ser integrantes plenos de ella. Estos casos son Chile y México (ambos miembros plenos de la OCDE), además de Colombia (que se encuentra en proceso de incorporación a la organización). No obstante, se ha estimado pertinente, para fines explicativos, abordar estas tres experiencias a partir de sus características más importantes y no como casos independientes.

### Antecedentes en América Latina

#### a. Actores centrales del sistema de becas

Chile cuenta con un sistema de becas que tiene tres instituciones responsables de administrar mecanismos de ayuda estudiantil, todos ellos vinculados con el Ministerio de Educación (MINEDUC). Para el financiamiento de estudios de pregrado, son dos las instituciones presentes: la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) y el Departamento de Financiamiento Estudiantil, ambos del MINEDUC.

La JUNAEB, organismo perteneciente al MINEDUC, existe desde 1964 y su labor parte del concepto de auxilio escolar, es decir, la promoción y organización de los servicios de alimentación escolar y otros auxilios a los alumnos de las escuelas públicas (JUNAEB 2015). En ese sentido, su misión original y que conserva hasta el momento es el apoyo a estudiantes de Educación Básica y Media provenientes de sectores o comunidades vulnerables. No obstante, desde el año 2006 los mecanismos de ayuda que ofrece la JUNAEB se han extendido a la Educación Superior, para estudios de pregrado en instituciones educativas chilenas (JUNAEB 2015). En general, las becas administradas por la JUNAEB van dirigidas a solventar gastos de transporte, alojamiento y alimentación, aunque en algunos casos también permiten solventar las matriculas de estudio. Así, aunque con algunas modificaciones, JUNAEB mantiene como objetivo el brindar apoyo económico a estudiantes provenientes de poblaciones vulnerables y con escasos recursos económicos (OCDE y Banco Mundial 2009: 112), de modo que puedan mantenerse en el Sistema Educativo.

Por otro lado, el Departamento de Financiamiento Estudiantil –perteneciente a la División de Educación Superior del MINEDUC– administra un Programa de Becas y un Programa de Créditos. En ese sentido, el MINEDUC ofrece un sistema mixto de ayuda estudiantil para cubrir las matrículas de los estudios de pregrado, ya sea mediante becas, o por medio de créditos educativos. Este sistema mixto cuenta con más de dos décadas de existencia en Chile, desde el retorno a la democracia en 1990 (Becas y Créditos Educación Superior 2015). Tanto el Programa de Becas como el Programa de Créditos nacieron con el objetivo de brindar ayuda a estudiantes con rendimiento académico destacado e insuficientes recursos económicos. Por este motivo, a diferencia de las ayudas brindadas por la JUNAEB, estas becas y créditos si cubren las matrículas de las instituciones educativas (OCDE y Banco Mundial 2009: 111-112). Estas iniciativas nacieron también en respuesta a una característica del Sistema de Educación Superior chileno: el alto costo de los estudios en las instituciones públicas y privadas (OCDE y Banco Mundial 2009: 12-13).

En relación al financiamiento de estudios de posgrado, destaca la presencia de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT). Desde 1988 CONICYT administra el Programa de Formación de Capital Humano Avanzado (PFCHA), más conocido como Becas CONICYT (CONICYT 2015). Sin embargo, este programa sufrió profundos cambios con las reformas introducidas desde el año 2009, adquiriendo su configuración actual. De ahí en adelante, Becas CONICYT se ha encargado de: (i) Becas de Posgrado en Chile y, (ii) Programa BECAS CHILE. Este último reúne los instrumentos para financiar estudios de posgrado en el extranjero.

En el caso de México, son dos los actores relevantes en el sistema: la Secretaría de Educación Pública (SEP), que es parte del Gobierno Federal; y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

La Secretaría de Educación Pública (SEP) cuenta con una Subsecretaría de Educación Superior, dentro de la cual se encuentra la Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior (CNBES). La CNBES se orienta a ampliar las oportunidades de acceso y permanencia en la Educación Superior para estudiantes con restricciones económicas o en situación de vulnerabilidad (CNBES 2015). Este apoyo se materializa en distintos tipos de becas, que cubren tanto las matrículas de estudio como los gastos complementarios de manutención.

Paralelamente, la SEP administra también el Programa Nacional de Becas (PRONABES). Este programa tiene como objetivo principal centralizar y sistematizar en un único portal web la información sobre todas las becas que el Gobierno Federal pone a disposición a través de sus distintas instancias ejecutoras (universidades, institutos, etc.). Así, este programa, en sí, no da financiamiento alguno a estudiantes, sino que pone al alcance de cualquier persona interesada información completa y transparente desde un único portal web (PRONABES 2015). De esta manera, se busca superar el problema de la dispersión de becas en una multiplicidad de instancias ejecutoras, privilegiando la transparencia.

Por otro lado, se encuentra el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y las becas que administra. CONACYT es el organismo responsable desde 1967 de elaborar las políticas de ciencia y tecnología en México. En ese sentido, sus esfuerzos se orientan al financiamiento de estudios de posgrado dentro de la República Mexicana, como en el exterior (CONACYT 2015).

Los programas de financiamiento de estudios en Colombia funcionan de una manera distinta. Aunque tampoco hay un único organismo responsable, a diferencia de los casos anteriores, los tres actores centrales no se encuentran institucionalmente vinculados con el Ministerio de Educación

Nacional (MEN). Las tres instituciones relevantes en lo que respecta a financiamiento de estudios en Colombia son ICETEX, COLCIENCIAS y COLFUTURO.

ICETEX es el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios en el Exterior. ICETEX es una entidad financiera estatal, la primera de su tipo a nivel mundial, fundada en 1950 (ICETEX 2015). Desde un inicio y hasta ahora tuvo como objetivo central brindar préstamos condonables a estudiantes con recursos insuficientes para estudios a nivel de pregrado y posgrado. En ese sentido, es una entidad financiera de origen público.

El Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación (DACTI), mejor conocido como COLCIENCIAS, es un organismo público que responde directamente a la Presidencia de la República (COLCIENCIAS 2015). Su origen es el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas”. Sin embargo, las reformas introducidas en el año 2009 convirtieron a COLCIENCIAS en un Departamento Administrativo y le confirieron la categoría de ente rector del Sistema Nacional de Ciencias, Tecnología e Innovación (SNCTI). COLCIENCIAS administra el “Programa de Formación Doctoral Francisco José de Caldas”, el cual ofrece créditos condonables a profesionales para programas de doctorado. Igualmente, es responsable de otros instrumentos, como el Sistema de Medición de Grupos e Investigadores, que maneja un registro de investigadores y grupos de investigación en Colombia, así como una medición de su producción científica.

Finalmente, la Fundación para el Futuro de Colombia – COLFUTURO, es una institución sin fines de lucro, producto de una alianza público–privada cuyos orígenes se remontan a 1991 (COLFUTURO 2015). COLFUTURO nació como respuesta a una coyuntura crítica, caracterizada por la devaluación de la moneda colombiana y la reducción de la cooperación internacional, entre otros factores, a inicios de la década de los noventa (COLFUTURO 2015). Originalmente, sus fondos provinieron de empresas públicas y donaciones de algunas de las empresas privadas más importantes de Colombia. Actualmente, los recursos de origen estatal provienen de COLCIENCIAS e ICETEX (COLFUTURO 2015).

#### b. Modelo de gestión de becas

El modelo de gestión de becas hace referencia a la participación directa o no de los organismos estatales en el financiamiento de los estudios superiores (Entrevistado 5: 2015). Así, puede observarse que en algunos casos la participación del Estado se limita a la canalización y gestión de becas financiadas por terceros, como en otros casos asume una participación más intensa, con la subvención de los estudios.

El sistema chileno se caracteriza por un modelo de gestión en donde se canaliza y gestiona becas, así como se subvenciona estudios. En los últimos años se ha fortalecido la subvención de estudios, a nivel de pregrado pero sobre todo a nivel de posgrado (OCDE y Banco Mundial 2009).

El sistema mexicano ha optado también por un modelo de gestión de canalización y gestión de becas, así como por la subvención de estudios superiores. No obstante, es necesario señalar las particularidades del caso mexicano: la mayoría de subvenciones no se dan a través de los dos actores centrales mencionados (salvo los estudios de posgrado financiados por CONACYT y las becas de la CNBES), sino por medio de los organismos ejecutores como las universidades, institutos, etc. (PRONABES 2015). En ese sentido, las funciones que ejerce la Secretaría de Educación Pública –

centralizando la información sobre todas estas becas y subvenciones- se ajusta más a un modelo de canalización y gestión de becas.

El sistema colombiano, por su parte, claramente ha optado desde hace mucho tiempo por un modelo de gestión en donde lo central es la subvención de los estudios superiores de pregrado y posgrado. En efecto, mediante la modalidad de créditos condonables de ICETEX, Colombia ostenta uno de los sistemas más antiguos y consolidados (ICETEX 2015). Por el contrario, más reciente es la canalización y gestión de becas financiadas por fundaciones y gobiernos extranjeros (COLCIENCIAS 2015).

### c. Objetivo de política pública al que responde el sistema

Es posible observar cierta homogeneidad en los objetivos de política pública que inspiran a cada uno de los sistemas de becas en mención. No obstante, se pueden apreciar algunas particularidades.

Desde el retorno a la democracia en 1990, Chile ha impulsado políticas para combatir la desigualdad social y las repercusiones de ella en el acceso a la educación superior (OCDE y Banco Mundial 2009:111). No solamente la desigualdad, sino también los altos costos de las matrículas en los centros de estudio chilenos, han sido un obstáculo que se ha pretendido salvar. Este tipo de políticas se han canalizado a través del Departamento de Financiamiento Estudiantil del MINEDUC. Entre ellas se observa no solamente becas, sino también la creación de fondos como el Fondo Solidario de Crédito Educativo (FSCU) en 1994, el primer mecanismo de préstamos subsidiados para solventar las matrículas de estudios (OCDE y Banco Mundial 2009: 33); o los Créditos con Aval del Estado (CAE) en 2005, los cuales incorporaron a los bancos comerciales y permitieron una todavía mayor expansión de la tasa de matriculados en programas de pregrado (OCDE y Banco Mundial 2009: 34).

Los modelos de gestión de becas refieren al tipo de participación de los organismos estatales en el financiamiento de estudios superiores.



Paralelamente, es claro que hay una política desde fines de la década de los ochenta a favor del desarrollo y fomento de un capital humano avanzado, fundamentalmente en ciencia y tecnología (CONICYT 2015). Esta es el Programa de Formación de Capital Humano Avanzado (PFCHA), que gestiona CONICYT como entidad responsable de las políticas en ciencia y tecnología.

El modelo mexicano guarda similitudes con el chileno; en ese sentido, es posible identificar una política social de acceso y permanencia en el sistema educativo y otra política de formación de capital humano avanzado. En el primer caso, existe una política pública orientada a mejorar el acceso y la permanencia en el sistema educativo de población con dificultades económicas y/o situación de vulnerabilidad (CNBES 2015). La Secretaría de Educación Pública, por medio de la CNBES, es la entidad encargada de ejecutar esta política mediante un conjunto de becas que financian estudios, así como manutención e incentivos para no abandonar los estudios.

Por otro lado, CONACYT, como ente máximo en las políticas de ciencia y tecnología en México, responde a las políticas que buscan generar una comunidad científica en el país, por medio de becas y financiamiento a estudios de posgrado dentro y fuera del país (CONACYT 2015).

Colombia muestra una situación similar: si bien existen políticas orientadas, por un lado, a garantizar el acceso a educación superior a población con pocos recursos y, por el otro, a desarrollar un capital humano avanzado, lo cierto es que no se encuentran centralizadas en un único organismo (OCDE y Banco Mundial 2012). Efectivamente, ICETEX es el organismo que con mayor fuerza responde a una política de subvención de estudios para personas con dificultades económicas.

Por su parte, COLCIENCIAS es el organismo encargado, en su calidad de ente rector del sistema nacional de ciencia y tecnología, de promover la formación de un capital humano avanzado.

El caso de COLFUTURO es especial, puesto que al no ser en estricto un organismo público (sino una alianza público-privada), no responde directamente a una política pública establecida. Ciertamente, por sus características (financiamiento de estudios en el extranjero) y requisitos parece acercarse a una política de formación de capital avanzado; no obstante, no es posible afirmar ello de manera tajante pues la fundación es autónoma en su manejo (COLFUTURO 2015).

#### d. Criterios para la selección de becarios e instituciones

Los criterios para la selección de los becarios, así como la elegibilidad de una institución educativa o programa académico, tienen como fundamento los objetivos de política pública que anteriormente han sido reseñados.

En Chile, las becas de pregrado, por regla general, buscan aliviar las dificultades socioeconómicas de los estudiantes (OCDE y Banco Mundial 2009). Por este motivo, según el Portal Web de Becas y Créditos del MINEDUC, los deciles a los cuales van dirigidos fluctúan entre el 1 y el 7, en el caso de las becas, y el 1 y el 8, para los créditos. De manera excepcional, los Créditos con Garantía Estatal (CAE) pueden atender a estudiantes provenientes de los deciles 9 y 10 (los deciles de mayores ingresos). Además, se exige que las instituciones educativas o los programas académicos a los cuales se accede se encuentren acreditados (OCDE y Banco Mundial 2009).

Como indica este mismo portal web, entre las becas, las únicas que no exigen una determinada condición socioeconómica son las Becas Especiales (que atienden situaciones coyunturales), la Beca Vocación de Profesor (que busca incentivar la incorporación de profesionales a la docencia

en Educación Básica y Media), la Beca de Reparación y la Beca Hijos de Profesionales de la Educación (solamente cuando cuentan con un puntaje de la Prueba de Selección Universitaria-PSU destacado).

En las becas de posgrado, los criterios apuntan a la calidad del destino elegido y a la condición académica del postulante (CONICYT 2015). De este modo, los criterios que se evalúan son el objetivo y razones de postulación; el proyecto de investigación; la calidad de la Institución de destino y; la trayectoria académica y/o laboral (CONICYT 2015).

En el caso mexicano es posible observar que las becas de pregrado administradas por la CNBES cuentan con una diversidad de criterios que determinan la elegibilidad de un candidato (CNBES 2015). No obstante, como puede leerse en el portal web de la CNBES, es común que la mayoría de becas tengan como criterios determinantes el rendimiento académico y la condición socioeconómica, así como la pertenencia a un grupo en situación de vulnerabilidad. De igual modo, es una exigencia en diversas becas que la institución educativa o el programa académico hayan sido acreditados como "de alta calidad" (CNBES 2015).

Respecto a las becas de posgrado del Estado Mexicano, CONACYT emplea dos criterios centrales para elegir a los postulantes aptos: el historial académico o profesional del postulante y la calidad del programa de posgrado elegido. Como indica la propia página web del CONACYT, este último criterio termina siendo el determinante y el que tiene una mayor ponderación.

En Colombia, los créditos condonables de ICETEX para estudios de pregrado tienen como criterio de elección la condición socioeconómica y la condición académica (ICETEX 2015). Según la información consignada por ICETEX en su portal web, para el primer criterio se utiliza como indicador la presencia del postulante en el SISBEN (Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales); para el segundo criterio, se emplea como indicador cumplir con determinado puntaje en la Prueba SABER 11 (evaluación que busca comprobar el grado de desarrollo de las competencias de los estudiantes que están por finalizar el grado undécimo de la educación media). Cabe adicionar que las instituciones educativas donde se va a cursar los estudios deben contar con un convenio suscrito con ICETEX, o bien deben encontrarse acreditadas.

Para estudios de posgrado, COLCIENCIAS y COLFUTURO establecen distintos criterios. COLCIENCIAS, según indica su portal web, utiliza como criterio determinante los méritos académicos personales. Por su parte, COLFUTURO emplea como factor determinante la calidad del destino elegido.

**Tabla N° 4**  
**Características de los Sistemas de Becas de Pregrado**

|                 | Objetivo  | Modelo de gestión               |                      | Cobertura de la Beca |                        |
|-----------------|---|---------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
|                 |   | Canalización y gestión de becas | Subsidio de estudios | Matrícula            | Gastos complementarios |
| <b>Perú</b>     | Inclusión social (Acceso y permanencia en el sistema educativo)<br>Desarrollo de una política en Ciencia y Tecnología | Si                              | Si                   | Si                   | Si                     |
| <b>Chile</b>    | Acceso y permanencia en el sistema educativo  | Si                              | Si                   | Si                   | Si                     |
| <b>Colombia</b> | Acceso y permanencia en el sistema educativo  | Si                              | Si                   | Si                   | Si                     |
| <b>México</b>   | Acceso y permanencia en el sistema educativo  | Si                              | Si                   | Si                   | Si                     |

Fuente: Elaboración propia

| Entidad responsable                        |                        |                   | Criterios para la selección del becario          | Criterios para la elegibilidad de institución educativa                                 |
|--|------------------------|-------------------|--|---|
| Matrícula                                  | Gastos complementarios | Otras actividades |  |   |
| Pronabec                                   | Pronabec               | -                 | Condición socioeconómica y Rendimiento académico | Garantías institucionales (infraestructura y calidad del programa)                      |
| Departamento de Financiamiento Estudiantil | JUNAEB                 | -                 | Condición socioeconómica y Rendimiento académico | Institución educativa acreditada/Programa de estudios acreditado                        |
| ICETEX                                     | ICETEX                 | -                 | Condición socioeconómica y Rendimiento académico | Institución educativa acreditada/Institución educativa con convenio suscrito con ICETEX |
| CNBES PRONABES                             | CNBES PRONABES         | PRONABES          | Condición socioeconómica y Rendimiento académico | Institución educativa acreditada/Programa de estudios acreditado                        |

**Tabla N° 5**  
**Características de los Sistemas de Becas de Posgrado**

|                 | Objetivo  | Modelo de gestión               |                      | Cobertura de la Beca |
|-----------------|---|---------------------------------|----------------------|----------------------|
|                 |   | Canalización y gestión de becas | Subsidio de estudios | Matrícula            |
| <b>Perú</b>     | Inclusión social (Acceso y permanencia en el sistema educativo)<br>Desarrollo de una política en Ciencia y Tecnología | Si                              | Si                   | Si                   |
| <b>Chile</b>    | Desarrollo de una política en Ciencia y Tecnología  | Si                              | Si                   | Si                   |
| <b>Colombia</b> | Desarrollo de una política en Ciencia y Tecnología  | Si                              | Si                   | Si                   |
| <b>México</b>   | Desarrollo de una política en Ciencia y Tecnología  | Si                              | Si                   | Si                   |

Fuente: Elaboración propia

| Cobertura de la Beca | Entidad responsable                |                                    | Criterios para la selección del becario   |
|----------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|
|                      | Gastos complementarios             | Matrícula                          |   |
| Si                   | Pronabec                           | Pronabec                           | Condición Socioeconómica y Rendimiento académico y Méritos personales y Calidad del programa de destino |
| Si                   | CONICYT                            | CONICYT                            | Calidad del programa de destino   |
| Si                   | ICETEX<br>COLCIENCIAS<br>COLFUTURO | ICETEX<br>COLCIENCIAS<br>COLFUTURO | Méritos personales (COLCIENCIAS)<br>Calidad del programa de destino (COLFUTURO)                         |
| Si                   | CONACYT                            | CONACYT                            | Calidad del programa de destino   |

### e. Características del proceso de selección

Aunque el diseño del proceso de selección se encuentra en función al tipo de beca ofrecido, hay algunas características que son comparables entre un sistema y otro. Dos aspectos que son mencionados en este acápite son la informatización del procedimiento y la utilización de bases de datos de rendimiento académico y/o condición socioeconómica.

En Chile, según se indica en el portal web de Becas y Créditos del MINEDUC, el procedimiento para acceder a una beca se encuentra informatizado y empieza con el llenado del Formulario FUAS (Formulario Único de Acreditación Socioeconómica). Este procedimiento es iniciado por el propio postulante, quien crea un usuario y contraseña en el sistema.

Para las becas de pregrado, el Estado Chileno cuenta con una base de datos sobre el rendimiento académico de los postulantes, que se obtiene a partir del examen PSU (Puntaje de Selección Universitaria) de cada año. El puntaje resultado de este examen determina a qué beca puede accederse. Para acreditar la condición socioeconómica no existe una base de datos, por lo cual ésta se acredita con los ingresos familiares, los cuales, mediante una fórmula, indican a qué decil pertenece el postulante y su familia (Portal de Becas y Crédito del MINEDUC 2015).

**Tabla N° 6**  
**Características del procedimiento**

|                 | Procedimiento |                  |  |                         |
|-----------------|---------------|------------------|--|-------------------------|
|                 | Informatizado | Denominación     | Responsable de dar inicio  | Base de Datos Académica |
| <b>Perú</b>     | Si            | SIBEC            | Postulante   | No                      |
| <b>Chile</b>    | Si            | FUAS             | Postulante   | Si                      |
| <b>Colombia</b> | Si            | Sin denominación | Postulante   | Si                      |
| <b>México</b>   | Si            | SUBES            | Institución de Educación Superior (con excepción de posgrado en el extranjero) | Si                      |

Fuente: Elaboración propia

En México, las becas administradas por la CNBES emplean un procedimiento informatizado vía web. Este es el Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior (SUBES). Quien solicita la habilitación de esta plataforma, según la web de la CNBES, no es el postulante, sino la institución pública de educación superior (IPES). La IPES ingresa allí la información de sus estudiantes (personal, socioeconómica, académica, etc.). De manera posterior, los postulantes a la beca pueden acceder al sistema y solicitar el beneficio que consideren pertinente.

Para el otorgamiento de determinadas becas (especialmente las gestionadas por el CNBES), se utiliza la base de datos de beneficiarios del programa social PROSPERA, anteriormente conocido como Programa Oportunidades.

En Colombia, los procesos de selección ante COLFUTURO e ICETEX se encuentran informatizados. El proceso es vía web hasta la etapa de entrevistas (COLFUTURO) o de entrega de documentos originales (ICETEX).

Colombia ha establecido una serie de exámenes en distintos momentos de la vida escolar y universitaria (las pruebas SABER), que permiten tener actualizada la base de datos sobre rendimiento académico (OCDE y Banco Mundial 2012). En función a dicha información es que las becas y créditos, especialmente las de ICETEX, son otorgadas.

Además de lo anterior, el Estado Colombiano maneja también una base de datos con información socioeconómica, el SISBEN (Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales). El puntaje que se asigna a la familia de un postulante en este sistema es determinante al momento de otorgarse becas y/o créditos (OCDE y Banco Mundial 2012).

| Utilización de Bases de Datos           |                              |   |
|---|------------------------------|---|
| Denominación                            | Base de Datos Socioeconómica | Denominación  |
| -                                       | Si                           | SISFOH (Sistema de Focalización de Hogares)   |
| PSU (Prueba de Selección Universitaria) | No                           | -   |
| Prueba SABER                            | Si                           | SISBEN (Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales) |
| -                                       | Si                           | PROSPERA  |

## El contexto peruano

El Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) fue oficialmente creado el 12 de febrero de 2012, con el objetivo de dar una mayor flexibilidad y autonomía a la gestión en materia de becas y crédito educativo del Ministerio de Educación (PRONABEC 2014: 27). Pasó, de este modo, a reemplazar a la anterior Oficina de Becas y Crédito Educativo (OBEC), que existió entre los años 2007 y 2012. En su momento, OBEC había también reemplazado al extinto Instituto Nacional de Becas y Crédito Educativo (INABEC), la primera entidad estatal creada (1976) para gestionar una política de becas y crédito educativo (PRONABEC 2014: 27).

En línea con los nuevos modelos de gestión de becas que se acogían en los diversos países analizados, en donde el Estado tiene una participación más activa, el diseño institucional de PRONABEC tuvo fuertes contrastes con sus antecesoras. En efecto, los cambios respecto de las extintas OBEC e INABEC se observan no solamente desde su concepción organizacional, sino también en el modelo de gestión que adopta, en los recursos que dispone y en el carácter descentralizado que se le brinda (entrevistado 5: 2015).

En contraste con las tres experiencias anteriormente descritas, en el caso peruano se concibió un solo organismo responsable del sistema de becas. No obstante, si se adoptó otras características, como el de asumir un modelo de gestión que combina la canalización, gestión y subvención de estudios (Entrevistado 5: 2015). En efecto, ha complejizado el modelo de gestión que caracterizaba a sus antecesores (INABEC y OBEC), los cuales se limitaban a canalizar becas financiadas por fundaciones o gobiernos extranjeros. Aunque PRONABEC no ha descuidado este aspecto (gestionando, por ejemplo, las becas de la Alianza del Pacífico), sus mayores esfuerzos se observan actualmente en programas de subvención como Beca 18 (entrevistado 5: 2015).

Según manifestó el entrevistado 2, la creación de PRONABEC respondió a dos políticas: una política de inclusión social y una política de desarrollo de ciencia y tecnología. Ello se evidencia en las dos líneas de acción que, según su Plan de Gestión Institucional 2014–2018, PRONABEC se planteó: las Becas de Inclusión Social y el desarrollo y fomento de un Capital Humano de Alta Calidad (PRONABEC 2014: 87).

Desde un inicio, el discurso del actual gobierno peruano se centró en las políticas de inclusión social, en cuyo marco se dio la creación de Beca 18 y la transformación de OBEC en PRONABEC. En ese sentido, lo que se habría buscado es atender las situaciones de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad, ofreciendo oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior, bajo la premisa de ser un vehículo de movilidad social (entrevistado 2: 2015).

Por otro lado, según la Memoria Institucional del PRONABEC, el programa dio impulso a una política preexistente, el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano al 2021. Esta política se habría materializó mediante las becas de posgrado que actualmente el programa ofrece (PRONABEC 2014).

Tabla N° 7

| Comparación INABEC-OBEC-PRONABEC |                      |  |  |   |
|----------------------------------|----------------------|--|--|---|
| Criterios                        |                      | INABEC   | OBEC   | PRONABEC  |
| <b>Operatividad</b>              | Organización         | Organismo Público Descentralizado del Sector Educación | Órgano de Línea del MINEDU   | Programa dependiente del MINEDU   |
|                                  | Administración       | Pliego presupuestal                                    | Dependiente de Unidad Ejecutora y de Administración central del MINEDU | Unidad Ejecutora del MINEDU   |
|                                  | Oficinas de atención | 1 oficina en Lima                                      | 1 oficina en Lima  | 1 oficina en Lima, 24 oficinas Regionales y 196 oficinas provinciales                       |
| <b>Modelo de gestión</b>         | Becas                | Canalización y gestión                                 | Canalización, gestión e inicio de subvención                           | Canalización, gestión y priorización de la subvención de becas nacionales e internacionales |
| <b>Recursos</b>                  |                      | 40 personas  | 30 personas  | 567 personas  |

Fuente: Memoria Institucional PRONABEC 2012-2014

Es importante mencionar que el crecimiento de PRONABEC en tamaño e importancia, respecto de sus antecesores, se debió fundamentalmente a la creación del Programa Nacional Beca 18 en diciembre de 2011, el cual pasó a estar bajo su cargo en los meses siguientes. Beca 18 significó un cambio de paradigma, puesto que como se aprecia en la Tabla N° 7, anteriormente no había existido una política clara de subvención de estudios. Beca 18 fue la primera iniciativa estatal de subvención directa de estudios a nivel superior. En particular, INABEC no subvencionó becas de educación superior; operaba, en cambio, con modelos de canalización de becas internacionales y de gestión de becas nacionales con instituciones cooperantes. OBEC, en gran medida, continuó dicha senda. Esto explica porque ambas instituciones solamente contaban con una oficina central y con un personal reducido (entrevistado 5:2015).

Según su Memoria Institucional, desde el año 2012 PRONABEC adecuó su funcionamiento a las políticas internacionales, nacionales, intersectoriales y sectoriales a las cuales se encuentra sujeto el Estado Peruano (PRONABEC 2014). Así, cabe destacar que desde un inicio respondió a políticas nacionales preexistentes como el "Acuerdo Nacional 2011-2016" o el "Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano al 2021", a la vez que se adecuó a políticas que se han ido aprobando en los últimos años, tales como el "Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021", el "Plan Nacional de Diversificación Productiva - 2014" y la "Agenda de Competitividad 2014-2018".

## SECCIÓN 2:

# Procesos identificados en el otorgamiento de Beca 18, Beca Presidente de la República y Beca Técnico Productiva

La estructuración y gestión por procesos en el otorgamiento de las becas seleccionadas permite la predictibilidad y transparencia de dichos procesos, así como el monitoreo y seguimiento de cada etapa como sustento a un beneficio que brinda el Estado. Por tanto, la confianza en el sistema de otorgamiento depende principalmente de criterios que aseguren la no discrecionalidad en la asignación de las mismas.

De acuerdo al Manual de Operaciones de PRONABEC (2012), existen procesos operativos vinculados directamente con los beneficiarios finales, los cuales responden, a su vez, con el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. Así, uno de los principales macroprocesos es el "Otorgamiento de Becas", cuyo objetivo es atender una de las modalidades de financiamiento de la educación superior, a través de la subvención no reembolsable para el acceso, permanencia y culminación de estudios superiores de beneficiarios con bajo o insuficientes recursos económicos y según el tipo de beca, ya sea pregrado o posgrado.

En el marco de este macroproceso, a continuación se presentarán los principales hallazgos de los subprocesos operativos comunes en las becas seleccionadas para el estudio Beca 18, Beca Presidente de la República y Beca Técnico Productiva: Selección de Becarios, Estudio y Seguimiento, Subvención e Inserción Laboral.

### Selección de Becarios

El Manual de Operaciones de PRONABEC considera que este subproceso tiene como objetivo la selección de los beneficiarios más idóneos del componente becas, los cuales se encuentran determinados según la modalidad y la población objetivo por atender. De acuerdo a los tipos de becas seleccionadas en el presente análisis, se puede observar los hallazgos de cada uno de los procesos de selección en mención.

#### Beca 18

De acuerdo a la Memoria Institucional 2012-2014 de PRONABEC, Beca 18 es una beca con enfoque de inclusión social, cuyo fin es la disminución de las brechas de acceso a la educación superior que afecta a las poblaciones del país con insuficientes recursos económicos y, que en la mayoría de casos, son también afectadas por otros factores de exclusión social.

Así, se encuentra dirigida a jóvenes con un rendimiento académico superior al promedio de su región, que accedan por mérito propio a una carrera e instituto de educación superior elegible. Entre otros requisitos, exige que el postulante sea peruano, con estudios de educación secundaria realizada en una Institución Educativa Pública y con clasificación de pobreza según el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH).

De acuerdo a lo señalado por el entrevistado 2, a partir del 2013, Beca 18 en su modalidad ordinaria implementó los "Exámenes Focalizados" o "Descentralizados", estrategia que buscaba

cambiar un paradigma: en lugar de acudir el postulante a la institución, son las instituciones las que salen a buscar a los postulantes. De esta forma, con información procedente de los mapas de pobreza del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la data procedente del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) se elaboraron zonas de priorización.

En línea con lo anterior, ante la falta de un examen estandarizado al término de la educación secundaria, Beca 18 optó por elaborar una base de datos en la que se ingresaron los promedios finales de todos los colegios públicos del Perú. Con dicha base, pudo dividir a la población en deciles según el promedio al final de cada año escolar, focalizando sus becas en los deciles de mejor rendimiento académico.

Los criterios ponderados que Beca 18 en su modalidad ordinaria consideró son, de acuerdo a lo manifestado por el entrevistado 2, los siguientes:

- Promedio en secundaria (50%)
- Resultado de examen de admisión (25%)
- Vulnerabilidad (25%)

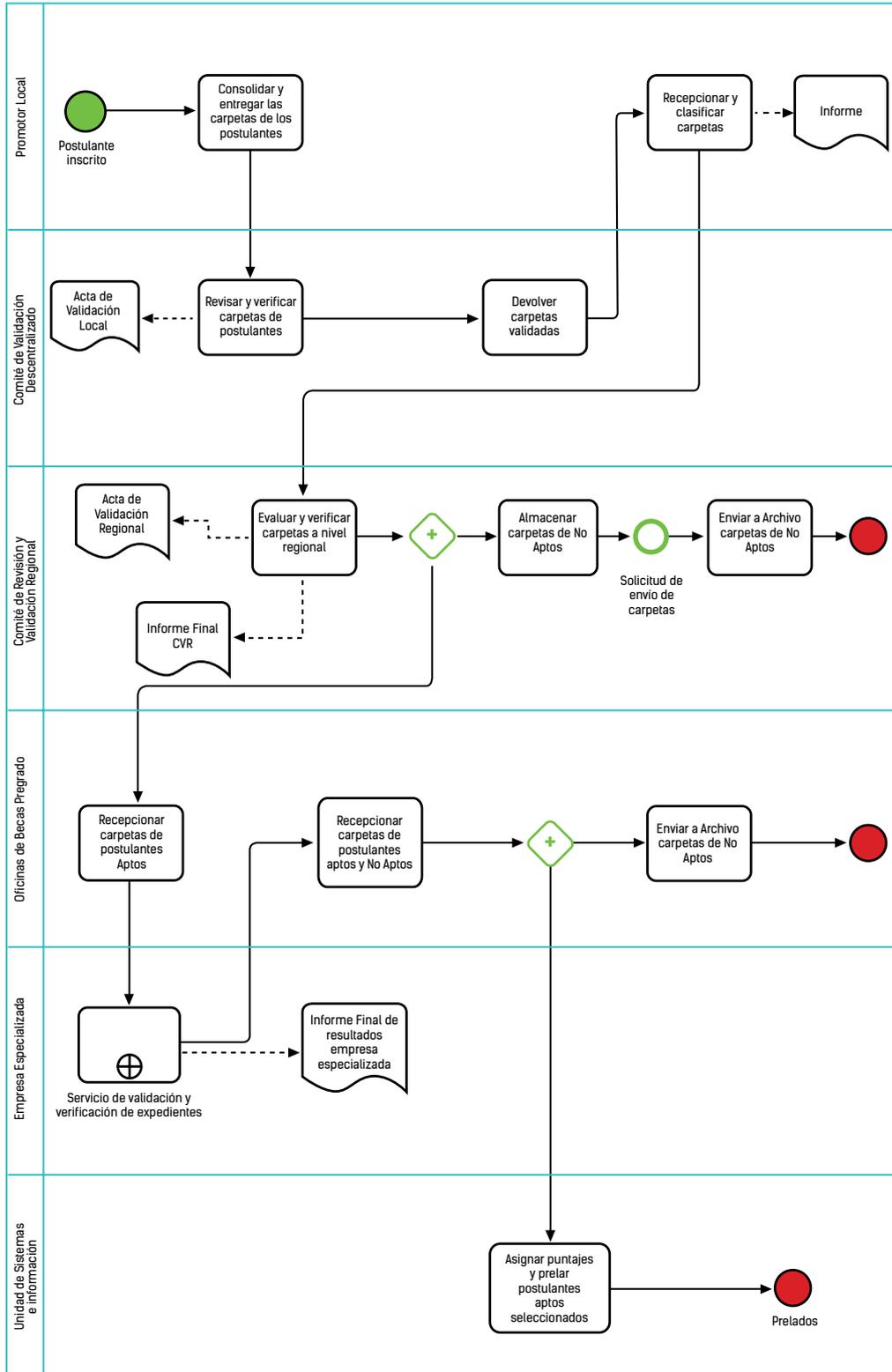
Un elemento muy importante en el proceso de selección de los beneficiarios de Beca 18 es la participación de la sociedad civil. En efecto, tanto colegios profesionales, como asociaciones ciudadanas, Organismos No Gubernamentales, Iglesia, universidades, entre otros, son parte del proceso de selección, básicamente por medio de los Comités de Validación Descentralizados (CVD). Dado que no son únicamente funcionarios de PRONABEC los que participan en el proceso, sino también terceros independientes, se busca reducir al mínimo la discrecionalidad o el mal uso de los recursos.

De acuerdo al Informe “Comité Descentralizado de Beca 18” del año 2013, dichos comités no solamente son una expresión de participación de la sociedad civil como ejercicio democrático, sino que también son una forma de garantizar la transparencia y rectitud de la voluntad de otorgar las becas a quienes, según las bases, son merecedoras de ellas. Son depositarios de la representación de la población y de su confianza para que estas becas sean inclusivas. En efecto, son ellos quienes revisan la categorización que en primera instancia las oficinas descentralizadas de PRONABEC han realizado a los postulantes; corroboran la documentación presentada; realizan las entrevistas a los candidatos y; validan que todo se encuentre correcto. Finalmente, son quienes deciden declarar como aptos o no aptos a los candidatos a las becas. Con base en dicha declaración PRONABEC prioriza a quienes son más merecedores del apoyo económico.

Los CVD, junto con las Unidades de Enlace Regional y las Unidades de Enlace Local (oficinas descentralizadas) son la expresión de la vocación descentralizadora del Programa. En efecto, como mencionó el entrevistado 5, PRONABEC ha implementado oficinas y ha contratado gestores a nivel nacional para tener el mayor alcance dentro del país. La delegación de competencias a las Unidades y los CVD ha permitido que se pueda recibir y evaluar las solicitudes de un cada vez mayor número de postulantes y que se disminuya la carga laboral de la oficina central en Lima.

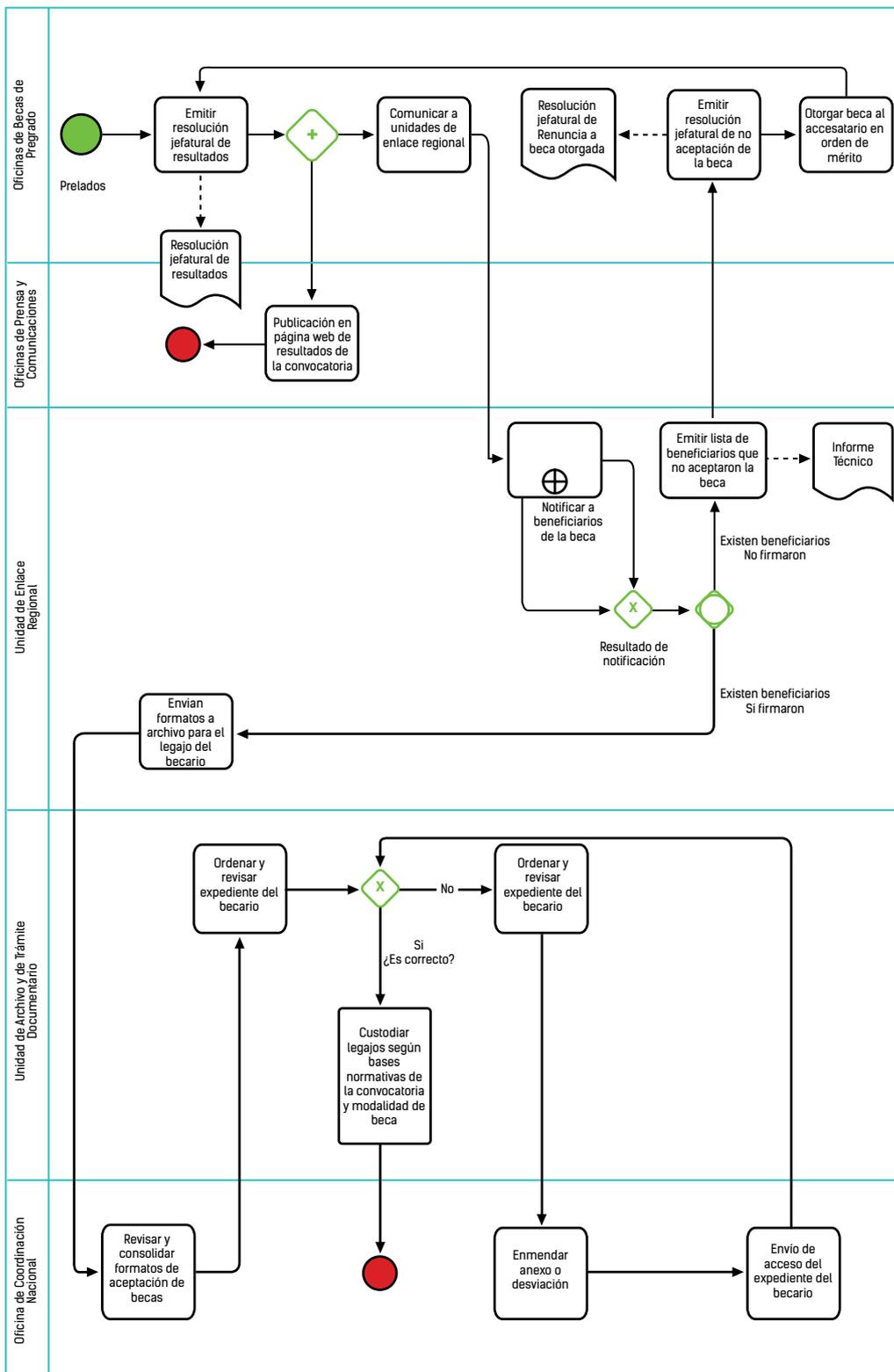
Beca 18 es, por su alcance, la iniciativa más ambiciosa de PRONABEC. Es por ello que en el año 2014, en el marco de la Política de Calidad de dicha entidad, se aprobó el Sistema de Gestión de Calidad para el Diseño, Convocatoria, Selección y Otorgamiento de Beca Pregrado en la modalidad ordinaria a fin de cumplir con los objetivos del Programa y lograr la satisfacción de los postulantes para acceder a becas con enfoque de inclusión social. De esta forma, se validaron y certificaron los procesos de selección y adjudicación de becarios, los cuales se muestran en los siguientes gráficos:

**Gráfico N° 1**  
**Flujograma del proceso de selección de becarios: Beca 18**



Fuente: Procedimiento Selección Beca Pregrado Modalidad Ordinaria – Sistema de Gestión de Calidad de PRONABEC

Gráfico N° 2  
Flujograma del proceso de adjudicación de beca: Beca 18



Fuente: Procedimiento Adjudicación Beca Pregrado Modalidad Ordinaria – Sistema de Gestión de Calidad de PRONABEC

A fin de comprender las decisiones técnicas y estrategias de gestión que sustentaron los cambios y mejoras en el proceso de otorgamiento de Beca 18, como la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se consideró pertinente realizar un levantamiento y sistematización de expedientes de becarios de concursos realizados entre los años 2012, 2013 y 2014<sup>1</sup>, con el objetivo de reconstruir e identificar dicho proceso a través de información primaria en la documentación de cada uno de los expedientes seleccionados.

Para ello, se elaboró una muestra representativa del total de becarios al 2014 (1090 becas otorgadas) y se estratificó según el año de convocatoria. Dicha muestra se realizó al 95% de confianza y con un margen de error de 12%, lo que permitió determinar el número de casos seleccionados:

| Muestra Representativa Beca 18 |              |            |
|--------------------------------|--------------|------------|
| 95% confianza                  |              |            |
| 12% margen de error            |              |            |
| Año convocatoria               | N            | n          |
| 2012                           | 3653         | 66         |
| 2013                           | 4950         | 66         |
| 2014                           | 12716        | 66         |
| <b>Total</b>                   | <b>21319</b> | <b>198</b> |

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, en base a la muestra, se accedió aleatoriamente a expedientes físicos de becarios según los datos obtenidos. Para ello, se revisó información que obra en la Unidad de Archivo y Trámite del PRONABEC respecto a los documentos de los becarios que forman parte del Proceso de selección de la Beca 18.

Por otra parte, se tomó como referencia los Flujogramas del “Proceso de Selección” y del “Proceso de Adjudicación” de dicha beca, lo cual permitió identificar las distintas etapas de dicho proceso, desde los documentos del registro del postulante hasta la adjudicación de la misma, teniendo en cuenta las fechas de cada una de las etapas (registro, postulación, verificación, evaluación y selección y adjudicación).

Con la información levantada se elaboró una base de datos según lo estipulado en las Bases de las convocatorias de Beca 18 realizadas en los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente. De los hallazgos obtenidos durante el proceso de registro y sistematización de información de los expedientes físicos de los becarios se pueden precisar los siguientes aspectos.

- En primer lugar, se aprecia que los procesos de selección y adjudicación de Beca 18 ha sufrido cambios significativos en las tres convocatorias analizadas. En efecto, se observa que cada convocatoria ha tenido un número distinto de etapas, con características diferentes y diversos órganos y/o actores involucrados. Este hallazgo podría sugerir, en concordancia con lo manifestado por diversos entrevistados, el constante proceso de reevaluación de las bases y de la mejora de

<sup>1</sup> Se toma como base el año 2012, a partir de la primera convocatoria con la que se inicia el otorgamiento de Beca 18.

los procesos, más aún si se tiene en cuenta que en el año 2014 se realiza la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 para el Diseño, Convocatoria, Selección y Otorgamiento de Beca Pregrado en la modalidad ordinaria.

- Vinculado a lo anterior, se observa que para la convocatoria del año 2014 se introdujeron nuevas etapas de evaluación y nuevos órganos con dicha responsabilidad (Promotor Local de la UGEL, Comité de Revisión y Validación Regional (CVR), empresa especializada para la validación de resultados a nivel nacional, la Oficina de Becas de Pregrado de PRONABEC).

La revisión de los 198 expedientes de la muestra representativa de Beca 18 ha permitido, además identificar que de las 66 muestras del año 2012:

- Cuatro no han registrado si el postulante se encontraba APTO, y otros cuatro carecen de dicho documento (12.12% del total).
- Nueves expedientes no cuentan con el Acta de Validación y Entrevista (13.64%)
- Solamente uno de los 66 expedientes no consigna la Declaración Jurada de Aceptación de la Beca. Todos consignan el Compromiso de Servicio al País.
- En once expedientes (16.67%) la Declaración Jurada de Aceptación de la Beca no corresponde al Anexo N° 4 de las Bases; igualmente, el Compromiso de Servicio al País no corresponde al Anexo N° 5.

Respecto a las 66 muestras del año 2013, se ha encontrado que:

- Las UGEL implementaron un formato de recepción (no existente en la anterior convocatoria) que se encuentra presente en 63 de las 66 muestras analizadas (95.45%).
- Ninguno de estos formatos de recepción tiene una fecha de recepción, un sello de ingreso o número de trámite.
- Solamente en tres de las 66 muestras no se encuentra presente el Acta de Validación y Entrevista.

Finalmente, en relación a las muestras del año 2014, se ha encontrado que:

- En 24 de los 66 expedientes (36.36%) el órgano receptor ha indicado que el expediente de postulación se encuentra completo. Más de la mitad no consigna dicha información.
- Ningún expediente contaba con la Declaración Jurada de Aceptación de la Beca y menos de la mitad (29 de 66) contaba con el Compromiso de Servicio al País. Según fue informado, al momento de realizar el levantamiento de información de la muestra, las Unidades de Enlace Regional no habían remitido aún a la Sede Central del MINEDU todos los documentos.

A manera de resumen se presentan las siguientes tablas que muestran las distintas etapas y características del proceso de selección y adjudicación de Beca 18 según las Bases aprobadas por el PRONABEC.

Es importante señalar que lo hallado no constituye necesariamente una omisión en el procedimiento o en el cumplimiento de las etapas y requisitos del mismo. Pareciera más bien que se trata de un problema con el sistema de registro, que se origina en la celeridad y premura con la que se han ido desarrollando las convocatorias y las diferentes becas. En el caso particular de Beca 18, no se pudo tener acceso a registros adicionales por lo que no se puede afirmar el origen del problema.

**Tabla N° 8**  
**Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases**  
**Beca 18: Convocatoria 2012**

|   | Etapas  |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
|   | Convocatoria                                    | Inscripción   | Pre-calificación   | Entrevista personal  |
| Órgano responsable                                | OBEC  | Postulante/UGEL   | UGEL   | Comité de Validación Descentralizado - CVD   |
| Características                                   | Vía web.<br>Vía medios de comunicación masivos. | Vía web y presencial  | <p>Se revisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripción por internet.</li> <li>- Que documentación esté completa.</li> <li>- Presentación dentro del plazo.</li> <li>- Que el postulante cumpla con los requisitos de las bases.</li> </ul> | <p>CVD compuesto por al menos tres (3) integrantes, provenientes de FONCODES, SENAJU, JUNTOS y/u organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Verifica que postulantes cumplan con las características consignadas en el expediente de postulación.</p> |
| Pasos   |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos)</li> <li>2. Presentación del expediente en UGEL indicada vía correo para verificación.</li> <li>3. Firma de Ficha de inscripción (Declaración Jurada de conocimiento y aceptación de la normatividad de Beca 18)</li> </ol> |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevista del CVD.</li> <li>2. Notificación de los resultados por parte de la UGEL a postulantes.</li> </ol>  |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |   |   | Apto   |  |

Fuente: Elaboración propia según Bases de la Convocatoria 2012 Beca 18

| Etapas   |  |                       |  |   |
|--|--|-----------------------|--|---|
| Validación Regional  | Asignación de las becas  | Selección de becarios | Publicación de resultados                                    | Becarios  |
| Equipo Regional Beca 18  | OBEC   | OBEC                  | OBEC   | OBEC  |
| <p>Equipo Regional recibe Actas de Validación de los CVD y expedientes de postulantes declarados Aptos.</p> <p>Verifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validez de documentos presentados por postulante.</li> <li>- Datos del Acta de Validación.</li> </ul> <p>Registra los resultados de las Actas en base de datos de Beca 18.</p> | <p>Dos procesos: uno para postulantes admitidos a Universidades y otro para postulantes admitidos a Institutos Superiores Tecnológicos.</p> <p>Para universidades se utiliza como criterios de prelación: calidad de institución educativa y orden de mérito en proceso de admisión.</p> <p>Para institutos, el criterio de prelación es el puntaje obtenido en proceso de admisión.</p> |                       | <p>En lugares autorizados por el MINEDU y en portal web.</p> |   |
|  |  |                       |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expedición de Resolución Jefatural aprobando resultados</li> <li>2. Emisión de Constancia de becario.</li> <li>3. Suscripción por parte del becario de la "Ficha de Aceptación de la Beca 18" y de "Compromiso de Servicio al Perú".</li> </ol> |
|  |  |                       |  | Becario   |

**Tabla N° 9**  
**Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases:**  
**Beca 18 Convocatoria 2013**

|   | Etapas  |  |
|---|---|--|
|   | Inscripción y postulación   | Validación   |
| Órgano responsable                                | Postulante  | Comité de Validación Descentralizado - CVD   |
| Características                                   | Vía web (SIBEC)   |  |
| Pasos   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos).</li> <li>2. Presentación del expediente ante Comité de Validación Descentralizada (CVD) de cada UGEL, junto con Declaración Jurada de Veracidad de la Información (Anexo 2)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento de Acta de Conformación del CVD.</li> <li>2. Verifica información presentada y cumplimiento de requisitos.</li> <li>3. Entrevista personal.</li> <li>4. De ser necesario, visita de verificación domiciliaria.</li> <li>5. Declarar postulantes aptos y no aptos.</li> <li>6. Remitir Acta de Validación (una por cada postulante) a Unidad de Enlace Regional.</li> </ol> |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |   | Apto   |

Fuente: Elaboración propia según Bases de la Convocatoria 2013 Beca 18

| Etapas   |   |  |
|--|---|--|
| Selección y Asignación de Becas  | Resultados  | Aceptación y Formalización de la Beca  |
| Pronabec   | Pronabec  | Postulante   |
|  |   | Ante la Unidad de Enlace Regional o Local  |
| <p>1. Control de calidad: verificación de correcta presentación de documentación y de los procesos realizados a nivel de las Unidades de Enlace Regional.</p> <p>2. Calificación: evaluación de las aptitudes académicas y condiciones de vulnerabilidad.</p> <p>3. Asignación de becas en dos procesos (universidades e institutos), por separado según sean públicos o privados.</p> | <p>1. Emisión de Resolución Jefatural aprobando resultados.</p> <p>2. Publicación de resultados en portal web PRONABEC, Diario El Peruano, locales de PRONABEC y Unidades de Enlace Regional.</p> | <p>1. Suscripción de Aceptación de la Beca (Anexo 5)</p> <p>2. Suscripción de documentos para pago de la subvención.</p> |
|  | Becario   |  |

**Tabla N° 10**  
**Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas**  
**según Bases: Beca 18 Convocatoria 2014**

|   | Etapas  |   |  |
|---|---|---|--|
|   | Inscripción y postulación   | Validación  | Validación Regional  |
| Órgano responsable                                | Postulante/Promotor Local   | Comité de Validación Descentralizado – CVD  | Comité de Revisión y Validación Regional (CVR)   |
| Características                                   | Vía web (SIBEC)   | CVD compuesto por al menos tres (3) integrantes, provenientes de FONCODES, SENAJU, JUNTOS y/u organizaciones de la sociedad civil.<br><br>Primera verificación y validación   | Conformado por personal de las Unidades de Enlace Regional (Coordinador Regional y dos Especialistas Regionales)   |
| Pasos   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos).</li> <li>2. Presentación del expediente ante Promotor Local de UGEL. Comité de Validación Descentralizada (CVD) de cada UGEL, junto con Declaración Jurada de veracidad de Información (Anexo 2) y Declaración Jurada de no tener impedimentos (Anexo 7).</li> <li>3. Previa verificación de expediente completo, Promotor Local deriva al Comité de Validación Descentralizado (CVD)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento de Acta de Conformación del CVD.</li> <li>2. Verifica información presentada y cumplimiento de requisitos.</li> <li>3. Declarar postulantes aptos y no aptos.</li> <li>4. Remitir Acta de Validación (una por cada postulante) a Unidad de Enlace Regional</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de expedientes declarados APTOS.</li> <li>2. Elaboración de Informe consignando APTOS y NO APTOS.</li> <li>3. Derivación a la Oficina de Becas de Pregrado de los expedientes declarados APTOS.</li> <li>4. Control de calidad: verificación de correcta presentación de documentación y de los procesos realizados a nivel de las Unidades de Enlace Regional.</li> <li>5. Calificación: evaluación de las aptitudes académicas y condiciones de vulnerabilidad.</li> <li>6. Asignación de becas en dos procesos (universidades e institutos), por separado según sean públicos o privados.</li> </ol> |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |   | Apto  |  |

Fuente: Elaboración propia según Bases de la Convocatoria 2014 Beca 18

| Validación en Sede Central-MINEDU   | Etapas   |  |   |
|---|--|--|---|
|   | Selección y Asignación de Becas  | Publicación de resultados  | Aceptación y Formalización de la Beca   |
| Empresa especializada contratada por Oficina de Becas de Pregrado del Pronabec  | Oficina de Becas de Pregrado de Pronabec   | Oficina de Becas de Pregrado de Pronabec   |   |
|   |  |  | Ante la Unidad de Enlace Regional o Local   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de todos los expedientes APTOS remitidos.</li> <li>2. Elaboración de Informe.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponderación automática.</li> <li>2. Asignación de puntajes adicionales.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de Resolución Jefatural aprobando resultados.</li> <li>2. Publicación de resultados en portal web Pronabec y locales de Pronabec.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suscripción de Aceptación de la Beca (Anexo 5)</li> <li>2. Suscripción de "Compromiso de Servicio al Perú"</li> <li>3. Suscripción de documentos para pago de la subvención.</li> </ol> |
|   | Becario  |  |   |

### Beca Presidente de la República

De acuerdo al Informe “Beca Presidente de la República” del año 2014, la creación de esta beca responde a la necesidad de fortalecer el desarrollo del capital humano del país y mejorar de esta forma la calidad de la educación, investigación científica, tecnológica y la innovación. Como beca de posgrado internacional, la Beca Presidente de la República parte de una premisa en el que se conjugan el “talento académico” (condición académica) y el mérito, promoviendo, así, la formación de capital humano avanzado.

Como mencionó el entrevistado 3, el diseño inicial de la beca contemplaba ciertos criterios específicos para la selección y adjudicación de la misma en términos de apertura de población objetivo (factor edad y factor carga laboral). A partir de la evaluación de los resultados del primer corte de su implementación, se realizaron ajustes y mejoras a dicho proceso, acorde a los estándares internacionales y a los niveles de productividad en el país.

Así, se estableció una metodología de selección de candidatos que obra en el Expediente Técnico 2013 de las becas de posgrado internacional de PRONABEC, el cual propone un sistema de puntajes conformado por los siguientes criterios:

- Criterio socioeconómico: Este criterio establece la selección de candidatos con insuficientes recursos económicos para financiar estudios de posgrado. Dicha evaluación se realiza a través de la aplicación de un algoritmo socioeconómico que verifica el registro de información proporcionada por el postulante.
- Criterio de rendimiento y experiencia académica: Este criterio comprende la evaluación del postulante respecto a la excelencia académica como tercio superior en las universidades de egreso de pregrado. Asimismo, se evalúa la experiencia académica, publicaciones e investigaciones realizadas previamente por el postulante.
- Criterio de experiencia laboral: Este último criterio evalúa los años de experiencia laboral del postulante hasta la fecha del concurso.

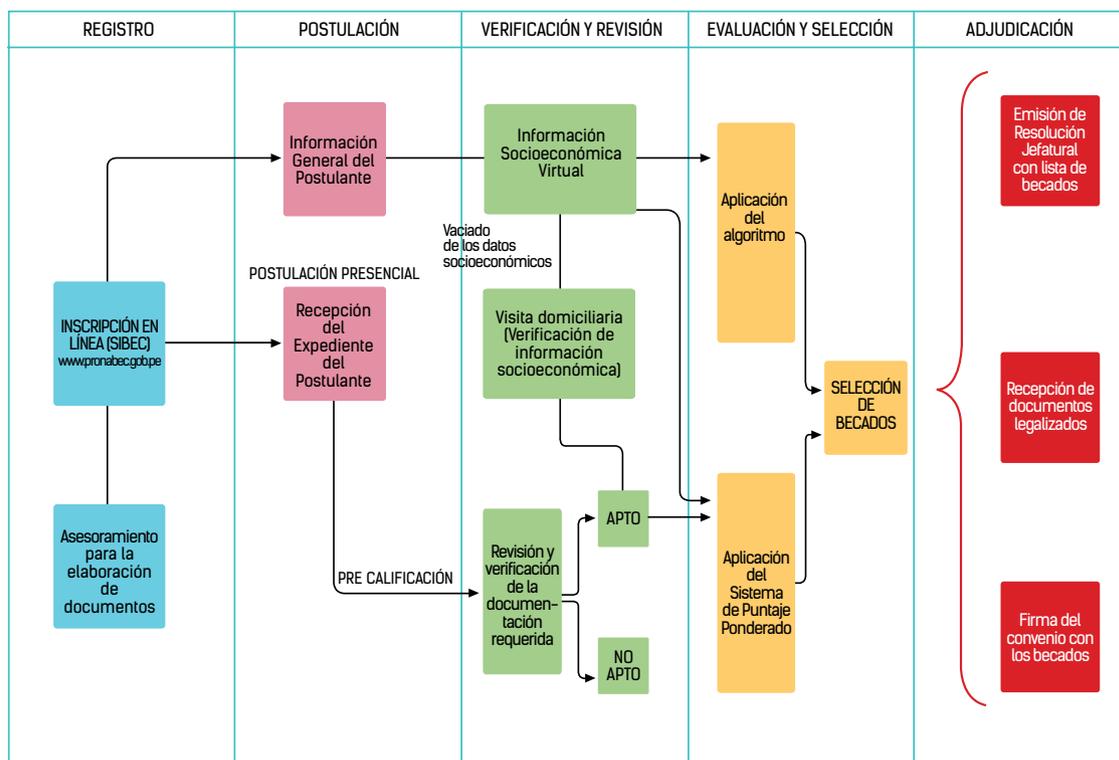
En línea con lo anterior, el Expediente Técnico 2013 de las becas de posgrado internacional de PRONABEC señala que dicha evaluación cuenta además con un sistema de focalización de beneficiarios, a través de filtros que identifiquen a los postulantes que cumplen con los requisitos anteriores:

- El ingreso a Maestrías o Doctorados en Universidades elegibles (entre las 400 mejores en los distintos rankings internacionales).
- La revisión del expediente de postulación por parte de un Comité Evaluador, encargado de aplicar el algoritmo socioeconómico y la ponderación de puntajes.
- La Evaluación Socioeconómica mediante la aplicación del algoritmo socioeconómico elaborado por el PRONABEC.

Es importante mencionar que la implementación de esta beca se desarrolló a inicios del año 2013 en cuatro cortes o concursos durante dicho año, replicando el ejercicio para el año posterior (2014). A continuación, se presenta el Flujoograma del proceso de selección de la Beca Presidente de la República:

## Gráfico N° 4 Proceso de selección de Beca Presidente de la República

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Adaptado de Expediente Técnico Becas de Posgrado Internacional 2013 de PRONABEC.

Con la finalidad de comprender las decisiones técnicas y estrategias de gestión que sustenten cambios y mejoras en el proceso de otorgamiento de esta beca, se realizó un levantamiento y sistematización de expedientes de becarios de concursos realizados entre los años 2013 y 2014<sup>2</sup>, con el objetivo de reconstruir e identificar dicho proceso a través de información primaria en la documentación de cada uno de los expedientes seleccionados.

Así, se elaboró una muestra representativa del total de becarios al 2014 (1090 becas otorgadas) y se estratificó según el año de convocatoria. Dicha muestra se realizó al 95% de confianza y con un margen de error de 12%, lo que permitió determinar el número de casos seleccionados:

| Muestra Representativa Beca Presidente de la República |             |            |
|--|-------------|------------|
| Año convocatoria                                       | N           | n          |
| 2013   | 662         | 61         |
| 2014   | 428         | 58         |
| <b>Total</b>   | <b>1090</b> | <b>118</b> |

Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> Se toma como base el año 2013, a partir de la convocatoria 2013-I con la que se inicia el otorgamiento de la Beca Presidente de la República.

El proceso de selección de becarios comprende distintas etapas: registro, postulación, verificación, evaluación y selección y adjudicación.



En base a la muestra, se accedió aleatoriamente a expedientes físicos de becarios según los datos obtenidos. Para ello, se revisó información que obra en la Unidad de Archivo y Trámite del PRONABEC respecto a los documentos de los becarios que forman parte del Proceso de selección de la Beca Presidente de la República. Asimismo, se tomó como referencia el Flujograma del “Proceso de Selección” que permitió identificar las distintas etapas de dicho proceso, desde los documentos del registro del postulante hasta la adjudicación de la misma, teniendo en cuenta las fechas de cada una de las etapas (registro, postulación, verificación, evaluación y selección y adjudicación).

Con la información levantada se elaboró una base de datos según lo estipulado en las Bases de las convocatorias realizadas en los años 2013 y 2014 de dicha beca. Sobre los hallazgos obtenidos durante el proceso de levantamiento y sistematización de información de los expedientes físicos de los becarios se pueden precisar los siguientes aspectos.

- En primer lugar, se aprecia que el proceso de selección de becarios ha sufrido cambios significativos en las distintas convocatorias efectuadas. En efecto, se observa que cada convocatoria (corte) ha tenido un número distinto de etapas, con características diferentes y diversos órganos y/o actores involucrados. Esto se da inclusive en convocatorias del mismo año. El diseño original del proceso (2013-I) fue modificado para las convocatorias 2013-II y 2013-III, respectivamente.
- Vinculado a lo anterior, se ha observado que entre la convocatoria 2013-II y 2013-III, por un lado, y la convocatoria 2013-IV, por el otro, se empezó a configurar las bases del diseño actual del proceso de selección de Beca Presidente de la República. En efecto, es en las convocatorias 2013-II y 2013-III que

se introduce la etapa de entrevistas, mientras que en la convocatoria 2013-IV se define que todo el proceso de inscripción se realice de forma vía virtual. Estas dos características se mantendrían en las convocatorias del 2014, donde se introduce a las empresas privadas como validadoras.

- Estos hallazgos podría sugerir, en concordancia con lo manifestado por el entrevistado 3, la necesidad de realizar un proceso de reevaluación de las bases, analizando la pertinencia de documentos que se solicitan a los postulantes. Como mencionó dicho entrevistado, para el quinto corte del presente año (2015) y sobre la base de las experiencias anteriores, se están validando las bases de la convocatoria a fin de minimizar las fallas en posteriores postulaciones.
- En segundo lugar, se aprecia que los expedientes con información más completa son aquellos correspondientes a la convocatoria 2013-I. que es precisamente el proceso más sencillo. En convocatorias, como es el caso de la 2013-II y 2013-III, se observa que los expedientes presentan información incompleta, principalmente en las etapas que se introdujeron con los cambios realizados a las bases. Por último, en relación a los expedientes de las distintas convocatorias del año 2014 no es posible hacer mayores precisiones, puesto que se encuentran incompletos al no haber sido remitidos aún al Archivo de PRONABEC la totalidad de documentación.

Es importante señalar que, al igual que en el caso de Beca 18, las ausencias halladas parecen estar asociadas a un problema con el sistema de registro y remisión de la información.

A modo de resumen se presentan las siguientes tablas que muestran las distintas etapas y características del proceso de selección de Beca Presidente según las Bases aprobadas por el PRONABEC:

**Tabla N° 11**  
**Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas**  
**según Bases Beca Presidente de la República: Convocatoria 2013-I**

| Etapas  |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| Postulación                                       |  | Evaluación  | Resultado Final y Asignación de Becas  | Aceptación de la Beca y Entrega de documentación   |
| Órgano responsable                                | Postulante   | Pronabec  | Pronabec   | Postulante/<br>Pronabec  |
| Características                                   | Vía web.   | <p>Se revisa documentación obligatoria.</p> <p>Se pondera según los antecedentes del postulante y se le otorga un puntaje.</p> <p>Se otorga puntajes adicionales (discapacidad, población indígena, Registro Único de Víctimas)</p> |  |  |
| Pasos   | 4. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos) |   | <p>3. Se determina el puntaje sobre el cual se otorgarán las becas.</p> <p>4. Se emite Resolución Jefatural con los resultados.</p> <p>5. Se publica los resultados en portal web.</p> | <p><b>El Postulante:</b></p> <p>1. Suscribe Ficha de Aceptación.</p> <p>2. Suscribe Convenio de Beca.</p> <p>3. Presenta copia legalizada de los documentos presentados vía web.</p> <p><b>Pronabec:</b></p> <p>4. Verifica exactitud de documentación presentada.</p> |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |  | Apto  |  | Becario  |

Fuente: Elaboración propia según Bases de la Convocatoria 2013-I Beca Presidente de la República

**Tabla N° 12**  
**Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases:**  
**Beca Presidente de la República: Convocatoria 2013-II y 2013-III**

| Etapas  |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| Postulación                                       |  | Evaluación  | Resultado Final y Asignación de Becas  | Aceptación de la Beca y Entrega de documentación   |  |
| Órgano responsable                                | Postulante   | Comité de Evaluación  | Pronabec   | Postulante/<br>Pronabec  |  |
| Características                                   | Vía web y presencial   | <p>Conformado por servidores de la Oficina de Becas Posgrado de Pronabec.</p> <p>Consta de cuatro procesos: Precalificación, Calificación, Validación y Selección.</p>  |  |  |  |
| Pasos   | <p>1. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos)</p> <p>2. Presentación de documentación impresa en Pronabec o Unidad de Enlace Regional.</p> | <p><b>1. Precalificación:</b> verificación de documentación en línea completa. Verificación de insuficiencia de recursos económicos.</p> <p><b>2. Calificación:</b> Se califica y pondera los antecedentes, además de otorgarse puntajes adicionales.</p> <p><b>3. Validación:</b> Visita domiciliaria de verificación por parte de especialistas de Unidades de Enlace Regional y Local, que emiten informe al Comité de Evaluación.</p> <p><b>4. Selección:</b> Informe Final con prelación de postulantes.</p> <p><b>5. Entrevista Personal:</b> Ante cuatro funcionarios de PRONABEC (Director Ejecutivo o su representante, Jefe de Oficina de Becas Posgrado y dos funcionarios más).*/ Ante Comité de Entrevistas Descentralizado.**</p> | <p>1. Se emite Resolución Jefatural con los resultados.</p> <p>2. Se publica los resultados en portal web.</p> | <p><b>El Postulante:</b></p> <p>1. Suscribe Ficha de Aceptación.</p> <p>2. Suscribe Convenio de Beca.</p> <p>3. Presenta copia legalizada de los documentos presentados vía web.</p> <p>4. Suscripción Compromiso de Servicio al Perú.</p> <p><b>Pronabec:</b></p> <p>5. Verifica exactitud de documentación presentada.</p> |  |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |  | Apto  |  | Becario  |  |

\*Modificación/adición introducida mediante Resolución Directoral Ejecutiva N° 094-2013-MINEDU-VMGI-OBEC-PRONABEC.

\*\* Modificación/adición introducida mediante Resolución Directoral Ejecutiva N° 144-2013-MINEDU-VMGI-OBEC-PRONABEC.

Fuente: Elaboración propia según Bases de la Convocatoria 2013-II y 2013-III Beca Presidente de la República.

**Tabla N° 13**  
**Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases:**  
**Beca Presidente de la República: Convocatoria 2013-IV**

|   | Etapas   |   |
|---|--|---|
|   | Postulación  | Calificación  |
| Órgano responsable                                | Postulante   | Comité de Revisión, Evaluación y Validación   |
| Características                                   | Vía web  | Conformado por servidores de la Oficina de Becas Posgrado de Pronabec   |
| Pasos   | 1. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos) | <p>1. <b>Precalificación:</b> verificación de documentación en línea completa. Verificación de insuficiencia de recursos económicos.</p> <p>2. <b>Calificación:</b> Se califica y pondera los antecedentes, además de otorgarse puntajes adicionales.</p> <p>3. <b>Validación:</b> Visita domiciliaria de verificación por parte de especialistas de Unidades de Enlace Regional y Local, que emiten informe al Comité de Evaluación.</p> |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |  | Apto  |

Fuente: Elaboración propia según Bases de la Convocatoria 2013-IV Beca Presidente de la República

| Etapas  |  |   |
|---|--|---|
| Calificación  | Selección  | Aceptación de la Beca y Entrega de documentación  |
| Comité Evaluador de entrevista Personal                                     | Comité de Revisión, Evaluación y Validación/ Oficina de Becas Posgrado   | Postulante/<br>Pronabec   |
| Conformado por tres representantes académicos de primer nivel de la región. |  |   |
| <b>4. Entrevista Personal</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prelación de postulantes.</li> <li>2. Emisión de Resolución Jefatural.</li> <li>3. Publicación de resultados en portal web.</li> </ol> | <p>El Postulante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suscribe Ficha de Aceptación.</li> <li>2. Suscribe Convenio de Ejecución de Beca.</li> <li>3. Presenta copia legalizada de los documentos presentados vía web.</li> <li>4. Suscripción Compromiso de Servicio al Perú.</li> </ol> <p>PRONABEC:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Verifica exactitud de documentación presentada.</li> </ol> |
|   |  | Becario   |

**Tabla N° 14**  
**Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases:**  
**Beca Presidente de la República: Convocatoria 2014-I**

|   | Etapas   |   |
|---|--|---|
|   | Postulación  | Calificación  |
| Órgano responsable                                | Postulante   | Comité de Revisión, Evaluación y Validación   |
| Características                                   | Vía web  | Conformado por servidores de la Oficina de Becas Posgrado de Pronabec<br>Consta de cuatro procesos: Precalificación, Calificación, Validación y Selección.  |
| Pasos   | 1. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos) | 1. <b>Precalificación:</b> verificación de documentación en línea completa.<br>Verificación de insuficiencia de recursos económicos.<br>2. <b>Calificación:</b> Se califica y pondera los antecedentes, además de otorgarse puntajes adicionales.<br>3. <b>Validación:</b> Visita domiciliaria de verificación por parte de especialistas de Unidades de Enlace Regional y Local, que emiten informe al Comité de Evaluación. |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |  | Apto  |

Fuente: Elaboración propia según Bases de la Convocatoria 2014-I Beca Presidente de la República

| Etapas  |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Calificación  | Validación   | Selección  | Aceptación de la Beca y Entrega de documentación   |
| Comité Evaluador de entrevista Personal   | Empresa privada/<br>Pronabec   | Comité de Revisión,<br>Evaluación y Validación/<br>Oficina de Becas<br>Posgrado                                    | Postulante/<br>Pronabec  |
|   | Doble validación de la información remitida, primero por Pronabec y luego por una empresa privada. |  |  |
| <b>1. Entrevista Personal:</b><br>Ante tres representantes académicos de primer nivel de la región. |  | 1. Prelación de postulantes.<br>2. Emisión de Resolución Jefatural.<br>3. Publicación de resultados en portal web. | <b>El Postulante:</b><br>1. Suscribe Ficha de Aceptación.<br>2. Suscribe Convenio de Ejecución de Beca.<br>3. Presenta copia legalizada de los documentos presentados vía web.<br>4. Suscripción Compromiso de Servicio al Perú.<br><br><b>Pronabec:</b><br>5. Verifica exactitud de documentación presentada. |
|   |  |  | Becario  |

**Tabla N° 15**  
**Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases:**  
**Beca Presidente de la República: Convocatoria 2014-II**

|   | Etapas   |  |
|---|--|--|
|   | Postulación  | Calificación   |
| Órgano responsable                                | Postulante   | Comité de Revisión y Evaluación  |
| Características                                   | Vía web  | Conformado por servidores de la Oficina de Becas Posgrado de Pronabec<br>Consta de cuatro procesos: Precalificación, Calificación, Validación y Selección.   |
| Pasos   | 1. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos) | 1. <b>Precalificación:</b> verificación de documentación en línea completa. Verificación de insuficiencia de recursos económicos.<br>2. <b>Calificación:</b> Se califica y pondera los antecedentes, además de otorgarse puntajes adicionales. |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |  | Apto   |

Fuente: Elaboración propia según Bases de la Convocatoria 2014-II Beca Presidente de la República

| Etapas  |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Calificación  | Validación   | Selección  | Aceptación de la Beca y Entrega de documentación  |
| Comité de entrevista Personal   | Empresa validadora   | Oficina de Becas Posgrado  | Postulante/<br>Pronabec   |
| Compuesto por tres representantes académicos de primer nivel de la región |  |  |   |
| 1. Entrevista Personal.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica y valida los resultados del Informe del Comité de Revisión y Evaluación.</li> <li>2. Verifica el cumplimiento de las etapas del proceso.</li> <li>3. Verifica cumplimiento de las Bases.</li> <li>6. Remite Informe a Oficina de Becas Posgrado con relación de beneficiarios.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de Resolución Jefatural.</li> <li>2. Publicación de resultados en portal web.</li> </ol> | <p><b>El Postulante:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suscribe Ficha de Aceptación.</li> <li>2. Suscribe Convenio de Ejecución de Beca.</li> <li>3. Presenta copia legalizada de los documentos presentados vía web.</li> <li>4. Suscripción Compromiso de Servicio al Perú.</li> </ol> <p><b>Pronabec:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Verifica exactitud de documentación presentada.</li> </ol> |
|   |  |  | Becario   |

**Tabla N° 16**  
**Etapas y características del proceso de selección y otorgamiento de becas según Bases:**  
**Beca Presidente de la República: Convocatoria 2014-III**

|   | Etapas   |   |
|---|--|---|
|   | Postulación  | Calificación  |
| Órgano responsable                                | Postulante   | Comité de Calificación  |
| Características                                   | Vía web  | Conformado por servidores CAS de Pronabec   |
| Pasos   | 1. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos) | <p>1. <b>Precalificación:</b> verificación de documentación en línea completa. Verificación de insuficiencia de recursos económicos.</p> <p>2. <b>Calificación:</b> Se califica y pondera los antecedentes, además de otorgarse puntajes adicionales.</p> <p>3. <b>Visita domiciliaria:</b></p> |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |  | Apto  |

Fuente: Elaboración propia según Base de la Convocatoria 2014-III Beca Presidente de la República

| Etapas  |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Entrevista Personal   | Validación   | Selección   | Adjudicación de beca  |
| Comité de entrevista Personal   | Empresa validadora   | Unidad de Sistemas de Información/Oficina de Becas Posgrado   | Postulante/<br>Pronabec   |
| Compuesto por representantes de la sociedad civil y de instituciones académicas de prestigio.<br>Carácter descentralizado |  |   |   |
| 1. Entrevista Personal.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica y valida los resultados del Informe del Comité de Revisión y Evaluación.</li> <li>2. Verifica el cumplimiento de las etapas del proceso.</li> <li>3. Verifica cumplimiento de las Bases.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unidad de Sistemas de Información asigna puntajes adicionales y elabora lista de prelación.</li> <li>2. Oficina de Becas posgrado emite Resolución Jefatural.</li> <li>3. Publicación de resultados en portal web.</li> </ol> | <p><b>El Postulante:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suscribe Ficha de Aceptación.</li> <li>2. Suscribe Convenio de Ejecución de Beca.</li> <li>3. Presenta copia legalizada de los documentos presentados vía web.</li> <li>4. Suscripción Compromiso de Servicio al Perú.</li> </ol> <p><b>Pronabec:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Verifica exactitud de documentación presentada.</li> </ol> |
|   |  |   | Becario   |

### Beca Técnico Productiva

De acuerdo a la Memoria Institucional 2012-2014 de PRONABEC, la Beca para Poblaciones Vulnerables y en Situaciones Especiales de Formación Técnico Productiva conocida como “Beca Técnico Productiva”, tiene como objetivo la ampliación del acceso y la capacitación a la enseñanza en función a módulos formativos ocupacionales de corto o mediano plazo. De esta forma, tiene una duración que fluctúa entre los cuatro y los seis meses de formación, con la finalidad de insertar en el mercado laboral al beneficiario en el menor tiempo posible. Esta Beca apunta, además, a superar la brecha existente en técnicos.

Como mencionó el entrevistado 1, la implementación de dicha beca contempló en el diseño inicial dos características centrales: la territorialización de la beca (es decir, las becas responden a las necesidades de cada región del país) y la promoción de los exámenes de admisión descentralizados, facilitando de este modo el ingreso de jóvenes y adultos en situación de extrema pobreza.

Así, en el año 2014 se llevó a cabo la primera convocatoria para para Poblaciones Vulnerables y en Situaciones Especiales de Formación Técnico Productiva, especialmente para Licenciados del Servicio Militar Voluntario, Albergues, personas con discapacidad y pobladores del VRAEM.

Con la finalidad de comprender las decisiones técnicas y estrategias de gestión que sustentan el proceso de selección y otorgamiento de esta beca, se realizó, de forma similar que para las becas anteriores, un levantamiento y sistematización de expedientes de becarios de concursos realizados durante el año 2014<sup>3</sup>, cuyo objetivo permitiese reconstruir e identificar las lecciones de buenas prácticas y realizar las recomendaciones de mejora a los procesos seleccionados para fines del presente estudio.

Así, se elaboró una muestra representativa del total de becarios al 2014 (3692 becas otorgadas) y se estratificó según el año de convocatoria. Dicha muestra se realizó al 95% de confianza y con un margen de error de 12%, lo que permitió determinar el número de casos seleccionados:

| Muestra Representativa Beca Técnico Productiva |             |           |
|--|-------------|-----------|
| Año convocatoria                               | N           | n         |
| 2014   | 3692        | 66        |
| <b>Total</b>                                   | <b>3692</b> | <b>66</b> |

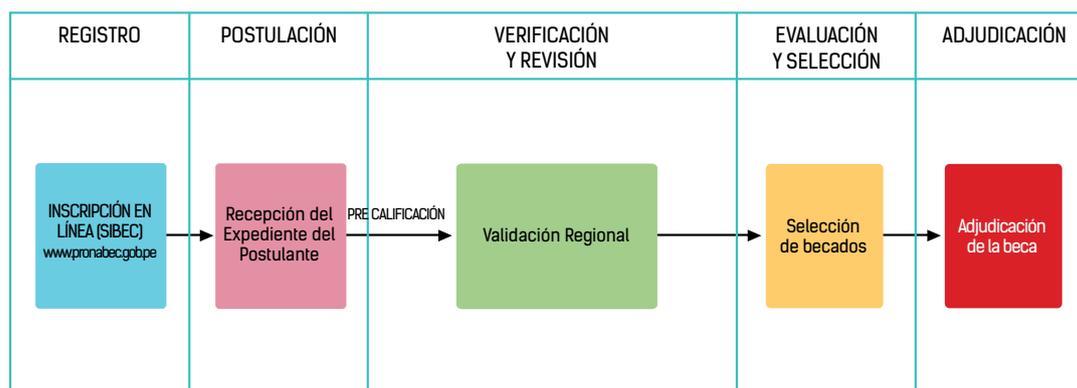
Fuente: Elaboración propia

En base a la muestra, se accedió aleatoriamente a expedientes de becarios según los datos obtenidos. Para ello, se revisó información que obra en la Unidad de Archivo y Trámite del PRONABEC respecto a los documentos de los becarios que forman parte del Proceso de selección y otorgamiento de la Beca Técnico Productiva. Así, se tomó como referencia el Flujograma del “Proceso de Selección” que permitió identificar las distintas etapas de dicho proceso, desde

<sup>3</sup> Se toma como base el año 2014, a partir de la convocatoria con la que se inicia el otorgamiento de la Beca Técnico Productiva..

los documentos del registro del postulante hasta la adjudicación de la misma, teniendo en cuenta las fechas de cada una de las etapas (inscripción, proceso de evaluación y adjudicación u otorgamiento de la beca):

**Gráfico N°3**  
**Flujograma del proceso de selección y adjudicación de Beca Técnico Productiva**



Fuente: Adaptado de Expediente Técnico 2014 Becas Especiales de PRONABEC.

Con la información levantada y sistematizada se elaboró una base de datos según lo estipulado en las Bases de la Convocatoria 2014. Sobre los hallazgos obtenidos durante el proceso de levantamiento y sistematización de información de los expedientes físicos de los becarios de la Beca Técnico Productiva se pueden precisar los siguientes aspectos.

- Aunque no se cuenta con convocatorias anteriores para establecer una comparación, es posible identificar algunos elementos comunes con las convocatorias del año 2014 de Beca 18 y de Beca Presidente de la República, como la participación de la Unidad de Sistemas en la ponderación y/o asignación de puntajes adicionales, la incorporación de una empresa privada validadora o la doble revisión y/o validación. Estas características apuntarían a definir un proceso más riguroso, garantizando la inversión estatal.
- Ha sido posible, además, verificar que en las etapas más tempranas del proceso se ha incorporado la figura del Promotor. En esto, la Beca Técnico Productiva guarda semejanzas con las últimas convocatorias de Beca 18. Esta forma de acompañamiento al postulante, como ha sido indicado por diversos entrevistados, responde a la situación de alta vulnerabilidad de los postulantes a este tipo de becas. De este modo, mediante los Promotores o gestores lo que se estaría buscando es acercar las becas a la población que más las necesita.
- Por otra parte, se aprecia que, de la revisión de los sesenta y seis (66) expedientes de la muestra representativa, si bien tienen información de los documentos que pertenecen a las distintas etapas del proceso de selección, ninguno de los expedientes presentaba los documentos o declaraciones vinculadas a la formalización de la condición de becario.

Nuevamente, al igual que en los casos anteriores, las ausencias parecen estar asociadas a un problema con el sistema de registro y remisión de la información.

A modo de resumen se presentan la siguiente tabla que muestra las distintas etapas y características del proceso de selección de Beca Técnico Productiva según las Bases de la Convocatoria 2014 aprobada por el PRONABEC:

**Tabla N° 17**  
**Etapas y características del proceso de selección de becas según Bases: Beca Técnico Productiva – Convocatoria 2014**

| Etapas  |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | Convocatoria   | Postulación  | Validación Regional  |
| Órgano responsable                                | Pronabec   | Postulante/Unidad de Enlace Regional   | Comité de Validación Regional Descentralizado (CVDR)   |
| Características                                   | Publicación de las bases en portal web y en diversos lugares con colaboración del Ministerio de Defensa, Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales, etc. | Vía web y presencial   | Conformado por tres (3) miembros de la sociedad civil y dos servidores de la Unidad de Enlace Regional   |
| Pasos   |  | 3. Llenado de ficha de inscripción en línea (datos y documentos)<br>4. Presentación de documentación impresa en Unidad de Enlace Regional.<br>5. Especialista o promotor de UER verifica el expediente y entrega cargo de recepción. | 6. Validación de expedientes: verificación de requisitos y de documentación completa.<br>7. Emisión del Acta de Validación Regional Descentralizada. |
| Condición del postulante si cumple con requisitos |  |  | Apto   |

Fuente: Elaboración propia según Bases de la Convocatoria 2014 Beca Técnico Productiva

| Etapas  |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Validación Nacional                                 | Calificación y asignación de becas   | Publicación de resultados   | Aceptación de la Beca y Entrega de documentación   |
| Oficina de Becas Especiales/Empresa validadora      | Unidad de Sistemas e Información   | Oficina de Becas Especiales   | Postulante/<br>Unidad de Enlace Regional   |
| Revisión del total de expedientes declarados aptos. |  |   |  |
|   | <p>3. Ponderación automática.</p> <p>4. Asignación de puntaje adicional.</p> | <p>1. Emisión de Resolución Jefatural con resultados.</p> <p>2. Publicación de resultados en portal web y en Unidades de Enlace Regional y Local.</p> | <p><b>El Postulante:</b></p> <p>5. Suscribe Ficha de Aceptación.</p> <p>6. Suscribe Compromiso de Servicio al Perú.</p> <p>7. Sube los documentos escaneados al SIBEC.</p> <p><b>UER:</b></p> <p>8. Remite los originales a la Oficina de Coordinación Nacional, con un Informe.</p> |
|   |  |   | Becario  |

## Estudio y Seguimiento

El Manual de Operaciones de PRONABEC señala que este subproceso tiene como objetivo la consecución positiva de los estudios de los becarios, a partir del análisis de los riesgos de abandono, deserción y fracaso académico, complementado con acciones y sistemas de tutoría y apoyo a los beneficiarios del programa. De acuerdo a los tipos de becas seleccionadas en el presente análisis, se presentan los hallazgos vinculados a dicho subproceso.

### Beca 18

Mediante Resolución Directoral Ejecutiva N° 079-2012-MINEDU-VMGI-OBEC-PRONABEC del año 2012, se aprueba el Sistema de Tutoría del Programa Nacional de Becas y Crédito con el objetivo de asegurar la permanencia y culminación de los becarios en todas las regiones del país, bajo una perspectiva pedagógica e integral que desarrolla acciones de acompañamiento a través de la aplicación de instrumentos de gestión.

En el marco de las funciones dispuestas en el Manual de Operaciones de la institución, la Oficina de Becas Pregrado emitió el Informe N° 176-2015 el cual señala que con la aprobación del Sistema de Tutoría, se aprueba además el primer piloto de tutoría para Beca 18 y Becas Especiales, teniendo como referencia experiencias exitosas en instituciones superiores nacionales como extranjeras.

Así, entre los años 2012-2014 se ejecutó dicho plan piloto que tenía como objetivos fortalecer y garantizar (Plan del Sistema de Tutoría: 2012):

- a) El alto rendimiento académico;
- b) La permanencia en la institución de educación superior; y
- c) La titulación en el tiempo previsto.

Sin embargo de acuerdo al entrevistado cuatro, el planteamiento original del Sistema de Tutorías empleaba un modelo de tutoría flat o plano, similar para todos los casos. No obstante, este modelo se modificó por uno que considerara tutorías diferenciadas según niveles de riesgo. Así, PRONABEC aprobó en el año 2014, a través de la Resolución Directoral Ejecutiva N° 079-2014, los "Lineamientos del modelo de intervención para el Soporte Académico y Socio Afectivo de los becarios", los cuales regulaban la forma en que las instituciones de educación superior debían llevar a cabo las tutorías.

La Oficina de Becas Pregrado de PRONABEC realizó evaluaciones al año 2014 del plan piloto, donde se evidenció que los becarios que pertenecían a una Institución de Educación Superior (IES) en los que se aplicó el modelo de tutoría propio de la institución visibilizaban mejores resultados que aquellos donde se aplicó el plan piloto del Programa (Oficina de Pregrado: Informe 176-2015).

Sobre la base de dichos hallazgos se consideró pertinente la derogación del Sistema de tutoría puesto que no se ajustaba al escenario actual de la prestación del servicio. En ese sentido, la Oficina en mención recomendó unificar esfuerzos para que el servicio de tutoría se brinde en las IES en convenio, garantizando la implementación y ejecución de dicho servicio de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los becarios. Ello, además, no contraviene con los objetivos de PRONABEC, ya que no implica costos adicionales debido a que forma parte del pago por conceptos del servicio académico.

De esta forma, con la implementación de la Resolución Directoral Ejecutiva N° 049-2015, se deroga el Sistema de Tutoría, asignando la responsabilidad de dicho servicio a las Instituciones de Educación Superior (IES) en convenio con la entidad y en el marco del cumplimiento de los objetivos del PRONABEC.

Por otra parte, además del Sistema de Tutoría, la Oficina de Becas Pregrado se encuentra implementando un sistema de Seguimiento y Monitoreo del impacto académico de los becarios. Mediante los informes N° 592 y 593-2015 de dicha oficina, se consideró necesario establecer "Lineamientos para el Seguimiento y el Monitoreo de Becarios de Pregrado del PRONABEC", clarificando la responsabilidad y los roles de los actores del procedimiento, así como el diseño de las herramientas para el registro de información generada. De acuerdo a dichos informes, la implementación de un sistema de tal naturaleza facilita, además, la generación de información importante para la toma de decisiones sustentadas.

En virtud de lo anterior, la Resolución Directoral Ejecutiva N° 193-2015 del PRONABEC aprobó el documento técnico "Lineamientos para el Seguimiento y el Monitoreo de Becarios de Pregrado del PRONABEC", definiendo, así, los siguientes componentes básicos:

- Seguimiento: comprende el seguimiento de campo de los becarios, gestores e instituciones educativas; la recepción, verificación y registro de la información de campo y; el control de calidad.
- Monitoreo: implica la transformación de los datos recopilados durante el seguimiento en información útil para la toma de decisiones, mediante el análisis y la emisión de reportes.

Como se mencionó anteriormente, dichos lineamientos definen, además, la participación de los distintos actores involucrados de manera diferenciada, tanto en el recojo, procesamiento y análisis de la información,

El estudio y seguimiento de becarios tiene como objetivo la consecución positiva de sus estudios.



como de actores de apoyo para el adecuado funcionamiento de becarios: Dirección Ejecutiva, Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de Becas Pregrado, Oficina de Coordinación Nacional, Especialistas de las Unidades de Enlace Regional y Gestores de Lima y Callao y la Unidad de Sistemas de Información.

### **Beca Presidente de la República**

De igual forma que para el caso de Beca 18, la Oficina de Becas Posgrado realiza, en el marco de sus funciones dispuestas en el Manual de Operaciones de PRONABEC, un proceso de seguimiento y monitoreo a los becarios de Beca Presidente de la República. Si bien no existe un documento técnico que sustente cada etapa de dicho proceso, a la fecha se realizan acciones para atender y focalizar las demandas y requerimientos de los beneficiarios.

Como mencionó el entrevistado 3, dicho órgano de línea realiza una función de acompañamiento a los becarios durante toda la etapa de los estudios de posgrado. Así, a través de la labor del “gestor”, se realiza un seguimiento y monitoreo constante sobre el desempeño académico de cada uno de los becarios bajo su responsabilidad.

Como parte de las mejoras al proceso de monitoreo, esta Oficina ha elaborado una herramienta de recojo de información la cual es proporcionada por los becarios. Para ello, se desarrolló una plantilla estandarizada y sistematizada que permite monitorear las solicitudes y demandas de los mismos.

Sin embargo, a pesar de que existen esfuerzos por brindar una atención personalizada para cada uno de los beneficiarios, la complejidad del proceso tiene un impacto en la alta rotación del personal que cumple funciones de seguimiento y monitoreo. En línea con lo expuesto por el mencionado entrevistado, los gestores tienen asignados a aproximadamente 200 becarios por colaborador, replicando las distintas funciones y responsabilidades de manera simultánea. Este contexto genera dificultades para cumplir y atender oportunamente los requerimientos de los becarios y representa debido a que es necesario invertir recursos y tiempo en el tránsito del nuevo personal asignado.

### **Beca Técnico Productiva**

En cuanto al seguimiento y monitoreo de los beneficiarios de la Beca Técnico Productiva, se debe precisar que al ser una Beca Especial, ésta también estuvo sujeta a las disposiciones comprendidas en la Resolución Directoral Ejecutiva N° 079-2012-MINEDU-VMGI-OBEC-PRONABEC del año 2012, la cual aprobó el Sistema de Tutoría del PRONABEC, norma que promovía la permanencia y culminación de los becarios en todas las regiones del país, bajo una perspectiva pedagógica e integral que prioriza el acompañamiento de dichos beneficiarios durante los estudios superiores.

Como se mencionó en los hallazgos del proceso de seguimiento y monitoreo de Beca 18, el piloto de tutoría implementado entre los años 2012-2014 no obtuvo los resultados esperados, por lo que con la implementación de la Resolución Directoral Ejecutiva N° 049-2015, se deroga el Sistema de Tutoría.

De forma similar que en el caso de la beca anterior, la Oficina de Becas Especiales realiza, en el marco de sus funciones dispuestas en el Manual de Operaciones de PRONABEC, un proceso de seguimiento y monitoreo del desempeño académico de los becarios de Beca Técnico Productiva.

Según lo señalado en el Expediente Técnico 2014 de Becas Especiales, el gestor es el encargado de realizar el acompañamiento, seguimiento y monitoreo a los beneficiarios de dicha modalidad. De acuerdo a ello, las acciones de seguimiento permiten evaluar el rendimiento académico de los becarios y la calidad del acompañamiento determinado por factores académico, psicológico y social.

De la información proporcionada por el entrevistado 1, se señala que dicho proceso es complejo debido a la cantidad de becarios que pertenecen a esta modalidad, más aun considerando que cada gestor tiene asignado el monitoreo y seguimiento de los beneficiarios que estudian en una Institución Educativa Superior (IES). Ello, al igual que en el caso de la beca anterior, supone el cumplimiento de funciones y responsabilidades de manera simultánea para acompañar oportunamente al becario durante toda su etapa de estudios.

## **Subvención**

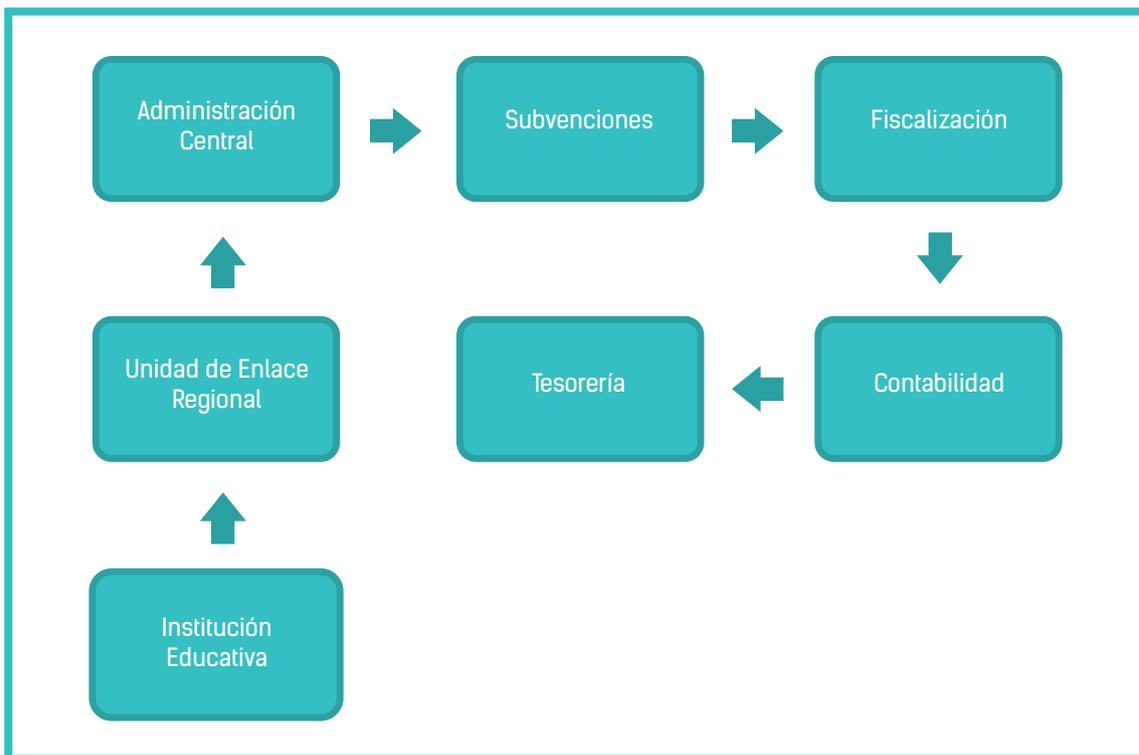
Si bien en el Manual de Operaciones de PRONABEC no se especifica y define el subproceso de subvención, la creación del mismo responde a una necesidad de la institución por cumplir sus obligaciones en la transferencia oportuna de los recursos económicos a las entidades académicas ejecutoras de las distintas modalidades de becas. De acuerdo a los tipos de becas seleccionadas en el presente análisis, se presentan los hallazgos vinculados a dicho subproceso.

### **Beca 18 y Beca Técnico Productiva**

De acuerdo a lo señalado por el entrevistado 5, el proceso de subvención de Beca 18 y Beca Técnico Productiva es similar dado que existe una normativa propuesta por PRONABEC para la ejecución de subvenciones de estudios superiores en el Perú, la cual es aprobada y/o modificada anualmente. Al respecto, desde el año 2012, el cumplimiento de las obligaciones de pago con las entidades académicas ejecutoras ha implicado retos, debido a que son varios los actores que participan del procedimiento.

Según lo manifestado por el entrevistado en mención, inicialmente, dicha institución pagaba los estudios de los becarios al final de cada ciclo, lo cual para la entidad no generaba mayores inconvenientes. No obstante, desde hace un tiempo se modificó este procedimiento, debiendo ahora pagar PRONABEC de manera mensual. Desde luego, esto significó una multiplicación de los procesos, que pasaron de ser semestrales para ser mensuales. A continuación se presenta el modelo inicial para la subvención de los becarios de Beca 18 y Beca Técnico Productiva:

**Gráfico N°5**  
**Secuencia para el pago de los derechos académicos de los becarios de Beca 18**  
**y Beca Técnico Productiva**

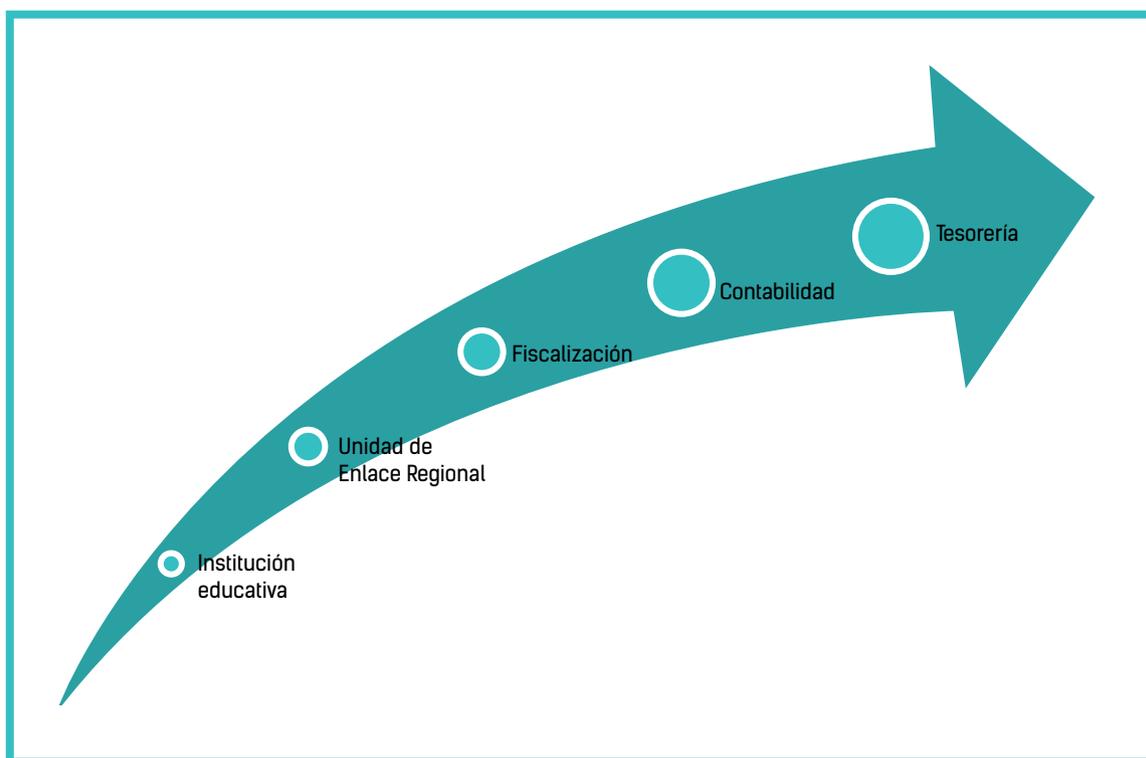


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior evidencia que, antes de recibir el pago, la solicitud de la institución educativa debía pasar por seis dependencias de PRONABEC. Esto obviamente generaba demoras en el interior de la entidad, lo cual repercutía en eventuales retrasos. Así, la duración del proceso fluctuaba entre diez a veinte días.

En línea con lo manifestado por el entrevistado 5, dicho proceso ha sido revisado por PRONABEC, implementando una simplificación del mismo, a fin de evitar retrasos y disminuir la carga laboral de las áreas involucradas en el proceso de subvención de Beca 18 y Beca Técnico Productiva. Para ello, mediante Resolución Directoral Ejecutiva N° 265-2015 de PRONABEC, se aprobaron las "Normas para la ejecución de Subvenciones para Estudios en el Perú". Con las modificaciones implementadas, el proceso de subvención se puede observar en la siguiente gráfica:

**Gráfico N°6**  
**Nueva secuencia para el pago de los derechos académicos de los becarios de Beca 18 y Beca Técnico Productiva**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, este nuevo proceso simplifica las etapas para el pago de las obligaciones a las instituciones educativas. No obstante, el proceso de pago de las subvenciones se encuentra en constante revisión y es posible que sea abreviado aún más con el desarrollo del Gobierno Electrónico.

### **Beca Presidente de la República**

La subvención de los pagos por conceptos académicos de los beneficiarios de Beca Presidente de la República se encuentra sujeta a las disposiciones de las "Normas para la ejecución de estudios en el extranjero" de PRONABEC, las cuales se aprueban y/o modifican anualmente.

Como mencionamos anteriormente, si bien el Manual de Operaciones de la institución no contempla ni define el subproceso de subvención, existen acciones desarrolladas por PRONABEC para realizar la transferencia oportuna de los recursos económicos a las entidades académicas ejecutoras.

De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado 10, no existen procesos validados formalmente sobre cada una de las etapas correspondientes hasta la ejecución del pago; sin embargo, se han realizado esfuerzos para establecer procedimientos internos que permitan brindar el soporte administrativo necesario para coordinar con las otras áreas administrativas de la institución, como es el caso de Contabilidad, Tesorería, Fiscalización, Oficina de Becas Posgrado, entre otras.

La inserción laboral tiene el objetivo de garantizar el impacto final de las becas con del ingreso de becarios en puestos de trabajo afines a su especialidad.



Ello, además, ha permitido, resolver problemas de coordinación sobre la documentación proporcionada por los becarios. En efecto, como señaló el entrevistado en mención, se produjeron dificultades con los primeros beneficiarios de la beca (corte 2013-1), principalmente en la recepción de los formatos que enviaban para la ejecución de los pagos. Dicho problema ha podido ser resuelto a través de una mayor coordinación directa con los “gestores” de la Oficina de Posgrado, monitoreando el acompañamiento de estos últimos a los becarios, especialmente en temas de pagos por conceptos académicos y de manutención.

Por último, a lo anterior se debe agregar que, actualmente y en aras de mejorar los procedimientos internos para la subvención de becas de posgrado, se ha dispuesto un personal para efectuar funciones de seguimiento, desde el ingreso de la documentación del becario hasta la ejecución del pago en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

### **Inserción Laboral**

Si bien la Ley N° 29837, ley que crea el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo – PRONABEC, señala que la finalidad de dicho programa es la contribución a la equidad en la educación superior garantizando la permanencia y culminación de la misma, a inicios del presente año, se crea el Área de Inserción Laboral, con el objetivo de garantizar el logro del impacto final de las distintas modalidades de becas a través de la inserción de los jóvenes becarios en el mercado laboral peruano, en puestos de trabajo afines a sus programas de estudio (Entrevistado 8: 2015).

A diferencia de las secciones anteriores en las que se identificó hallazgos de los subprocesos por cada tipo de beca seleccionada, en este acápite se presenta el análisis de manera general dada la reciente creación e

implementación de dicha área y de las actividades en materia de inserción laboral ejecutadas por PRONABEC.

Es importante mencionar que dicho subproceso tiene como punto de partida el “Compromiso de Servicio al País”, documento (declaración jurada) que todo becario debe suscribir al adjudicarse una beca. El Artículo N° 6 de la Ley N° 29837 señala que los beneficiarios del programa suscriben este compromiso en virtud de la prestación de sus servicios al país al finalizar sus estudios respectivos por un periodo de hasta tres años.

Estos servicios se prestarán preferentemente en la región de origen de los beneficiarios, por lo que los gobiernos regionales y locales deberán suscribir convenios para garantizar la contratación de dichos beneficiarios. Añade, además, que el incumplimiento de esta obligación supone para los beneficiarios, la devolución del íntegro del costo de la beca recibida en los términos que se establezca en la reglamentación de la mencionada ley.

Sin embargo, de acuerdo a lo manifestado por el entrevistado 8, existe una gran debilidad para hacer cumplir este compromiso, considerándose como un “compromiso ético”. A pesar de ello, PRONABEC por medio del Área de Inserción Laboral, viene implementando dos procedimientos: el seguimiento y monitoreo del cumplimiento de este compromiso y; la vinculación del becario con el mercado laboral. De esta manera, se busca que el becario cumpla lo dispuesto por la normativa, garantizando la inversión realizada por el Estado Peruano.

Pese a que el Área todavía no ha asumido un diseño organizacional definido y dado que ya existen promociones de egresados de las distintas becas de PRONABEC, se han tomado algunas iniciativas de acompañamiento al egresado. En efecto, se ha previsto las siguientes medidas, con el objetivo de facilitar la inserción laboral de los beneficiarios:

- Fortalecimiento de capacidades del becario antes de que egrese, a fin de que pueda insertarse con mayor facilidad al mercado laboral. Un aspecto importante es la promoción y desarrollo de “habilidades blandas”.
- Trabajo coordinado con las Instituciones de Educación Superior (IES) en donde estudian los becarios, de modo que puedan cumplir con la exigencia de insertar en el mercado a determinado porcentaje de los becarios.
- Generación de convenios y alianzas con potenciales empleadores (públicos y privados), así como alianzas público-privadas.
- Utilización de espacios virtuales para el contacto entre oferta y demanda laboral. A la fecha, se viene gestionando la implementación de una plataforma virtual piloto en convenio con UNIVERSIA.

Cabe precisar que a la fecha aún no existen resultados de acciones desarrolladas por PRONABEC en materia de inserción laboral dada la reciente creación del área encargada. Esto, a su vez, plantea retos a nivel organizacional, principalmente en la implementación de capacidades de la misma para hacer frente a las demandas de los próximos egresados de las distintas modalidades de becas, más aun, teniendo en cuenta el incremento en las metas establecidas para cada una de estas.

## SECCIÓN 3:

# Hallazgos a nivel organizacional

La implementación de los procesos para el otorgamiento de becas anteriormente descritos supone el desarrollo de capacidades organizacionales que deben estar presentes no solo para atender de forma oportuna a las demandas de la población objetivo de las distintas modalidades de becas, sino principalmente, para asegurar y sostener una política pública de subvención de estudios superiores de tal envergadura.

Al respecto, a nivel organizacional, ha podido identificarse algunas características que ha adquirido PRONABEC desde su entrada en funcionamiento a inicios del año 2012. En primer lugar, se evidencia la existencia de diversos componentes del Programa, basado no en los distintos procesos que involucra la adjudicación de las becas (Selección, Seguimiento, Subvención, Inserción Laboral), sino, por el contrario en las distintas becas que se gestionan. En efecto, la división del trabajo dentro de la entidad –plasmado en su organigrama– se ha realizado en función a los distintos tipos de becas que se gestionan y no a los procesos que ellas involucran. Como se manifestó en una de las entrevistas, la diferenciación entre las becas –que se manifiesta inclusive en la propia estructura organizativa del Programa– no tiene como correlato la diferenciación de procesos. De esta forma, aunque Beca 18 y Beca Técnico Productiva tengan, por ejemplo, procesos similares, cada Beca tiene su propia Oficina y personal. Esto mismo sucede dentro de cada una de las Becas; así, la Oficina de Becas Especiales cuenta, por ejemplo, con sub-dependencias correspondientes a cada una de las becas que ofrece. Esta manera de dividir el trabajo de PRONABEC evidentemente tiene sus riesgos, como la falta de uniformización de criterios para procesos similares, la poca optimización en el uso de los recursos y la no especialización funcional, contraria a la organización por procesos, que los entrevistados han señalado como su modelo declarado.

En segundo lugar, y como consecuencia de la primera característica descrita, se ha detectado algunos problemas vinculados con la gestión del conocimiento. Una opinión frecuente entre los diversos entrevistados fue que, aunque se dispone de bastante información, existen dificultades para gestionarla de manera adecuada en beneficio de toda la entidad. En efecto, cada una de las becas (Beca 18, Beca Presidente de la República, Becas Especiales, etc.) dispone de información valiosa, proveniente de los distintos procesos y evaluaciones a los mismos que se ha efectuado sobre su propio ámbito, pero hay poco intercambio de información entre una y otra Oficina. En otras palabras, la Oficina de cada Beca funciona a manera de isla dentro de la organización; hay pocos puentes entre una Oficina y otra. Uno de los aspectos en donde este aislacionismo se hace patente es en la gestión del conocimiento: es escasa la información que se comparte de una Oficina a otra. A pesar de que se cuenta con herramientas informáticas que podrían hacer posible que la información de una Oficina se encuentre disponible para otra, la utilización de estos medios no se encuentra institucionalizada como práctica. Existen sí algunas medidas desde los altos mandos de la organización para compartir información (por ejemplo, vía correo electrónico) pero son aún medidas aisladas y de corto alcance.

En tercer lugar, y en parte como respuesta a las dos primeras características descritas, se observa que la Dirección Ejecutiva del Programa juega un rol protagónico en todas las acciones que realiza PRONABEC. En efecto, la toma de decisiones se encuentra centralizada en la Dirección Ejecutiva, aun

cuando el Programa ha crecido y cuenta con mandos medios responsables de las distintas Oficinas de Becas (Beca 18, Beca Presidente de la República, Becas Especiales). Aunque formalmente en la estructura organizativa de PRONABEC existe una cadena de mando, con responsabilidades asignadas, en la práctica es el liderazgo de la Dirección Ejecutiva que determina la gestión orientada a metas y resultados de todo el Programa. Desde luego, esto tiene ventajas y desventajas.

La gran ventaja de un liderazgo fuerte y carismático, como el apreciado en PRONABEC, es la mayor velocidad en la toma de decisiones, fundamentalmente en aquellos aspectos que requieren de cambios o ajustes, como suele suceder en una institución recientemente creada. Dado que la institucionalización de los procedimientos y de una cultura interna no es algo que pueda darse de un momento a otro, la presencia de un liderazgo fuerte y carismático puede ser positiva en las etapas más tempranas de una organización. Efectivamente, el caso de PRONABEC ofrece un claro ejemplo de esta situación: buena parte del éxito del Programa y de los cambios y ajustes que ha realizado en sus tres primeros años de funcionamiento tienen su origen en el liderazgo de la Dirección Ejecutiva que está presente hasta en los niveles más bajos de la organización.

No obstante lo anterior, la dependencia de un liderazgo carismático plantea también algunos riesgos que no deben subestimarse. Uno de ellos, y que se encuentra presente en PRONABEC, es la ausencia de institucionalización de los procesos al interior de la organización. En efecto, si bien las becas pueden contar con procesos ya formalizados, otros procesos clave para la institución como los procesos de toma de decisiones, de rendición de cuentas y de soporte al interior de la entidad que las administra, no ha alcanzado el mismo nivel de consolidación. Considerando que el país está próximo a un cambio de gobierno y que la administración pública peruana se caracteriza por su alta rotación, un liderazgo fuerte y carismático, que buscaba superar la ausencia de institucionalización típica de las etapas tempranas de una institución, puede llegar a tener un impacto adverso en la organización si no se transforma en el motor de la consolidación organizacional.

Una cuarta característica presente en PRONABEC es la alta rotación del personal. La mayor parte de los entrevistados coincidió en que dentro del Programa se da una constante renovación de personal: algunos trabajadores cambian de oficina, pero también hay quienes salen de la entidad y son remplazados por nuevos integrantes. A pesar de que PRONABEC ofrece buenos salarios (en comparación con otras entidades públicas) y permite el crecimiento personal y profesional, se ha observado que no hay una línea de carrera definida, lo cual podría ser un motivo que lleva a buena parte del personal a no permanecer mucho tiempo en la institución. Otros factores, según refieren algunos entrevistados, pueden encontrarse en la poca adaptación al cambio, la baja tolerancia al estrés y a la dificultad de sobrellevar un empleo en donde hay una alta exigencia de resultados.

Una quinta característica, radica en el constante cambio al que se encuentra sometido el Programa. De hecho, todo el Sector Educación se encuentra pasando una etapa de cambios profundos, por lo cual el cambio, en sí, es ya una situación constante. Frente a ello, se hace imperioso reconocer la necesidad de gestionar el cambio, tomando en consideración la constante evolución del Programa y las modificaciones que se efectúan, máxime si se considera que es algo que suele suceder en instituciones en situación de formación.

Para entender mejor las características organizacionales de PRONABEC entre los años 2012 y 2014, resulta pertinente remitirnos a las investigaciones de Henry Mintzberg (1980) sobre la estructura de las organizaciones. Para Mintzberg, dentro de una organización pueden encontrarse las siguientes partes o personas:

- La cumbre o ápice estratégico (director y gerentes)
- El núcleo de operaciones (la base de operarios, quienes realizan el trabajo básico que proporciona la organización)
- La línea media (la cadena que comunica a los dos primeros, que son los extremos de la organización, y que comprende desde los altos gerentes hasta los supervisores).
- La tecnoestructura (compuesto por aquellos fuera del trabajo operacional de la organización, pero que colaboran con ella en la estandarización de las labores)
- El staff de apoyo (órganos que ofrecen servicios indirectos a la organización, fuera de su línea de producción, como limpieza, seguridad, recursos humanos, etc.)

Este autor canadiense afirma que, según cómo se configuren estas partes, es posible encontrar cinco modelos o “tipos ideales” de estructuras organizacionales:

- La Estructura Simple
- La Burocracia Mecánica
- La Burocracia Profesional
- La Organización Divisional
- La Adhocracia

La estructura simple es aquella característica de las pequeñas empresas; es una estructura flexible y de poca complejidad, con poco staff de apoyo y línea media. El ápice estratégico es el que dirige todas las actividades de la organización y no es raro que se encuentre presidido por un líder carismático y, en ocasiones, autoritario.

La estructura mecánica o Burocracia Mecánica es la típica organización de la burocracia centralizada y con procesos estandarizados. Existe una clara división del trabajo, procedimientos formales y trabajo especializado. Por esto mismo, la tecnoestructura juega un papel clave en este modelo. En PRONABEC, hay componentes en el proceso de otorgamiento de becas que se parecen mucho a este modelo, como es el caso de la verificación de expedientes y el seguimiento de becarios. Sin embargo, es donde más rotación de personal se presenta y por ello, se puede producir la pérdida de información y conocimiento con cada cambio de responsables, lo que incrementa los riesgos de error.

La Burocracia Profesional se distingue de la Burocracia Mecánica en su carácter descentralizado. Por esto mismo, la línea media y la tecnoestructura se encuentran presentes de manera mínima.

La Organización Divisional es una estructura con divisiones, orientadas a distintas necesidades del mercado. Así, hay una división por cada nicho de mercado que la organización atiende o por cada producto y/o servicio que la organización proporciona a la sociedad. Estas divisiones funcionan de manera autónoma y responden ante el ápice estratégico, que maneja una estrategia “corporativa” común a todas sus divisiones.

Por último, la estructura adhocrática es una estructura selectivamente descentralizada, flexible, con equipos multidisciplinarios donde se reúnen miembros de la tecnocracia, del staff de apoyo, del núcleo de operaciones, entre otros.

Estos modelos son “tipos ideales”, en el sentido weberiano del término, lo que significa que son estructuras que no se dan como tales en la realidad. Son modelos teóricos, útiles para describir las

organizaciones realmente existentes. No hay una organización que sea enteramente adhocrática o burocrática profesional; lo que sí es posible determinar es a qué modelo se acerca una estructura organizacional real.

En el caso de PRONABEC, es claro que la organización guarda mayores similitudes con dos de los modelos descritos: la Estructura Simple y la Organización Divisional.

Dada su aún temprana edad, PRONABEC conserva todavía elementos de una estructura simple. Como ya ha sido mencionado, el protagonismo de un líder carismático resulta siendo crucial. Esta característica es la que más asemeja al Programa con el modelo de estructura simple. Sin embargo, debido a la envergadura que ha alcanzado PRONABEC (son más de quinientas personas y más de 20 productos diferentes), resulta ilusorio pensar que será sostenible este modelo.

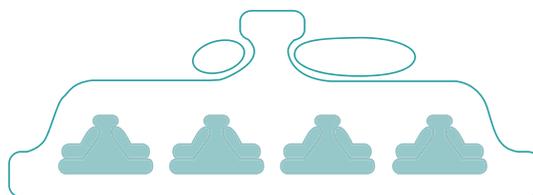
**Gráfico N° 7**  
**Modelo de Estructura Simple**



Fuente: Mintzberg (1980)

En relación a su similitud con el modelo de Organización Divisional, es posible afirmar que PRONABEC ha adoptado una estructura semejante a este modelo, en tanto ha constituido Oficinas para cada una de sus Becas representativas, sin mayor comunicación una con la otra. Así, se ha establecido una comunicación directa entre división y ápice estratégico, en detrimento de la línea media. La poca presencia de la línea media, una característica señalada por varios de los entrevistados, de hecho se encuentra presente en los dos modelos organizacionales que hemos descrito con mayor detalle en esta sección:

**Gráfico N° 8**  
**Modelo de Organización Divisional**



Fuente: Mintzberg (1980)



## SECCIÓN 4:

# Buenas Prácticas Gubernamentales y Lecciones que deja el Programa

En esta sección, se presentará las buenas prácticas identificadas en los distintos procesos analizados en el presente estudio. Así, para efectos del análisis, se considerará la definición de “buena práctica” desarrollada por Ciudadanos al Día (CAD) como parte de una metodología que se sustenta en la sistematización y acumulación de conocimientos de mejoras en la gestión pública.

De esta forma, se define como una buena práctica gubernamental a la “actividad o proceso que ha producido destacados resultados en beneficio de los ciudadanos y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar su efectividad y eficiencia” (Boza 2006: 67). Se trata, en otras palabras, de una actividad o proceso que ha generado valor social en beneficio de un sector de la comunidad y que por tanto, afecta directamente la relación entre el ciudadano y la entidad pública al generar un mayor nivel de confianza y legitimidad del Estado por parte de la población.

A partir de la definición, es posible señalar algunas experiencias que ha puesto en práctica PRONABEC y que pueden ser consideradas Buenas Prácticas Gubernamentales.

**a. Enfoque Descentralizado.**– La gestión de PRONABEC se rige bajo un enfoque descentralizado. Esto significa que el objetivo es que el programa tenga un alcance nacional, de modo que pueda ser más inclusivo y pueda tener un mayor impacto, no solamente en los beneficiarios, sino en sus regiones de origen. En ese sentido, se ha optado por diversas medidas. La primera de ellas ha sido abrir oficinas regionales y provinciales, de manera que exista una mayor cercanía entre el público objetivo y las ofertas de becas. Entre otras medidas, se puede observar la ponderación en la adjudicación de becas (para beneficiar aquellas regiones con mayores niveles de exclusión); la ampliación de la oferta de instituciones educativas a aquellas que se encuentran fuera de Lima; los “Exámenes de Admisión Descentralizados” para el caso de Beca 18 y Beca Técnico Productiva, entre otros.

**b. La toma de decisiones basadas en evidencia.**– La formulación e implementación de políticas de calidad requiere de información actualizada y confiable que sustente la toma de decisiones de los actores involucrados en dicho proceso. De los hallazgos identificados en los procesos analizados según el tipo de beca seleccionada para el presente estudio, se puede observar la realización de evaluaciones, por parte de los órganos de línea involucrados, respecto a los resultados obtenidos en los mismos, a fin de introducir mejoras a dichos procesos sobre la base de decisiones informadas. Ello se aprecia, principalmente, en los procesos vinculados a Beca 18, en el que se evidencia la elaboración de estudios y evaluaciones para medir el impacto del otorgamiento de la mencionada beca o en el desarrollo de informes que promueven la investigación sustentada para la educación superior en el Perú.

**c. La priorización de estudios en carreras de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI).**– Tanto las becas de pregrado como las de posgrado tienen como objetivo inicial propiciar la formación de un capital humano avanzado, en especial en las ramas de mayor productividad económica. Los distintos criterios establecidos en cada beca para la adjudicación del financiamiento tienen como uno de sus criterios centrales la vinculación con la Ciencia, Tecnología e Innovación. No obstante, cabe precisar que, ante

una evaluación de necesidades del país, se ha considerado ampliar el espectro de carreras elegibles a programas de estudios en Ciencias Sociales (alrededor de un 20% de las becas en posgrado). De esta forma, si bien se privilegia la formación en CTI, no se descuida ni excluye la formación de profesionales en otras ramas que también son de necesidad para los intereses del país.

**d. Sistematización de la información.**– De manera progresiva, PRONABEC ha ido informatizando la información referida a los postulantes y becarios mediante el Sistema Integrado de Becas (SIBEC). Este módulo web permite recoger información acerca del postulante, información del becario (cuando es adjudicado), información académica del becario e información proporcionada por los tutores (cuando corresponde). Esto ha permitido centralizar la información y tener la capacidad de procesarla, para la mejora de la gestión y la toma de decisiones. Buena parte de esta información se encuentra a disposición del público en el portal web de PRONABEC. Así, mediante el uso de software gratuito se ha puesto al servicio de la ciudadanía una plataforma para la generación de evidencia, con datos acerca de las becas otorgadas por PRONABEC desde el año 2012.

**e. Integración con otras bases de datos estatales.**– Siguiendo el ejemplo de otros países latinoamericanos, PRONABEC ha dispuesto el uso de bases de datos de otras entidades del Estado para integrarlas a sus funciones propias y así potenciar la eficiencia de sus actividades. En estricto, cabe mencionar al Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH), del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), que permite filtrar de mejor manera a aquellos postulantes que requieren con mayor urgencia el apoyo del Estado. Igualmente, cabe destacar la integración del SIBEC con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), que permite al beneficiario tener conocimiento sobre el pago oportuno de sus estudios por parte del Estado.

Finalmente, algunas lecciones que pueden recogerse a partir de la experiencia de las becas seleccionadas para el análisis son las siguientes:

- Dado que la población excluida y vulnerable parte de una situación de amplia desventaja, no basta con colocar a su disposición recursos para superar la situación de exclusión, como sería el acceso a financiamiento para educación superior, sino que es necesario brindar un acompañamiento que permita que dicha población aproveche estas oportunidades.
- La importancia de un equipo de profesionales multidisciplinario, que ha permitido trabajar, por ejemplo, modelos estadísticos y predictivos. Si bien en un inicio este tipo de iniciativas tuvo resistencias dentro de PRONABEC, la utilidad de estos modelos abrió la puerta a una mayor multidisciplinariedad.
- Las ventajas de una oferta educativa adaptada a la realidad local para evitar el desarraigo y la migración del individuo que ha recibido el apoyo del estado (las necesidades en carreras de ciencia y tecnología no solo del mercado, sino de las propias regiones de origen de los becarios).
- PRONABEC si bien otorga la beca, ha trasladado la responsabilidad de la selección específica del becario potencial a las entidades receptoras lo que ha introducido un elemento de transparencia y neutralidad en el proceso de asignación de este beneficio. Los criterios de elegibilidad, especialmente en beca 18, debería ser potenciado en otro tipo de becas.
- La relación con socios estratégicos. PRONABEC ha suscrito convenios con instituciones de la sociedad civil para su participación en los CVD. Además, cuenta con convenio con otras entidades del Estado, como el MIDIS (para utilizar el SISFOH), el MINDEF (para acercarse a los licenciados de las Fuerzas Armadas), el MINJUS, el MINTRA, los Gobiernos Locales y Regionales, las instituciones educativas, entre otros. Estos convenios garantizan, en cierto modo, la sostenibilidad política de Beca 18.

## Anexos

### Anexo 1: Lista de Entrevistados

---

Nota: Para efectos del estudio, se ha asignado un código por cada entrevistado que no necesariamente corresponde según el orden que se presenta en la siguiente lista:

- Katy Acuña Trujillo  
(Coordinadora de Becas de Postgrado)
- Juan Arroyo Laguna  
(Jefe de Oficina de Planificación)
- Sergio Bravo Cucci  
(Asesor de la Dirección Ejecutiva)
- Raúl Choque Larrauri  
(Director Ejecutivo PRONABEC)
- Giovanna Cruz Cajavilca  
(Coordinadora del Área de Inserción Laboral)
- Saúl Flores Arroyo  
(Jefe de la Oficina de Becas Especiales)
- Helga García Muñoz  
(Jefe de la Oficina de Becas de Postgrado)
- Dora Pineda Paredes  
(Especialista Oficina de Planificación)
- Ana Ramírez Camayo  
(Coordinadora Unidad de Coordinación Nacional)
- Víctor Salazar Córdor  
(Jefe de Oficina de Pregrado)

## Bibliografía

# Información Institucional del PRONABEC

---

- Bases de las Convocatorias 2012, 2013 y 2014 Beca 18
- Bases de las Convocatorias 2013-I, 2013-II y 2013-III, 2013-IV, 2014-I, 2014-II y 2014-III Beca Presidente de la República
- Bases de la Convocatoria 2014 para Poblaciones Vulnerables y en Situaciones Especiales de Formación Técnico Productiva
- Expediente Técnico Becas de Posgrado 2013
- Expediente Técnico Becas Especiales 2014
- Informe sobre los Comités de Validación Descentralizado de Beca 18 2013
- Ley N° 29837 y sus modificatorias, Ley que crea el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo – PRONABEC
- Lineamiento de Política 2014-2021
- Manual de Operaciones 2012
- Manual del Sistema de Gestión de Calidad de Beca 18 Modalidad Ordinaria
- Memoria Anual 2014
- Memoria Anual 2013
- Memoria Institucional 2012-2014
- Plan de Gestión Institucional 2012-2016
- Reglamento de la Ley N° 29837, Ley que crea el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo – PRONABEC
- Resoluciones Directorales de la Dirección Ejecutiva
- Resoluciones Directorales de la Oficina de Posgrado
- Resoluciones Directorales de la Oficina de Becas Especiales

## Documentos internos del PRONABEC

---

- Informe 245-2013-MINEDU/VMGI-PRONABEC-OBPREG. De los criterios de elegibilidad de las Instituciones Educativas (IES)
- Informe 246-2014-MINEDU/VMGI-PRONABEC-OBPREG. De la aprobación de la Directiva de Tutoría Lineamientos del modelo de Intervención para el Soporte Académico y Socio-Afectivo de los Becarios
- Informe 1548-2014-MINEDU/VMGI-PRONABEC-OBPREG. De los criterios de elegibilidad de las Instituciones Educativas (IES)
- Informe 176-2015-MINEDU/VMGI-PRONABEC-OBPREG. De la derogación del Sistema de Tutoría de PRONABEC
- Informe 592-2015-MINEDU/VMGI-PRONABEC-OBPREG. De los Lineamientos para el Seguimiento y el Monitoreo de Becarios de Pregrado del PRONABEC
- Informe 593-2015-MINEDU/VMGI-PRONABEC-OBPREG. De los Lineamientos para el Seguimiento y el Monitoreo de Becarios de Pregrado del PRONABEC

## Libros y artículos

---

- Boza, Beatriz. Buenas Prácticas Gubernamentales: Manual 2008. Ciudadanos al Día. Lima: 2007.
- Calva, José (Coord.). Educación, Ciencia, Tecnología y Competitividad. Editorial Porrúa – UNAM. México: 2007.
- Didou Aupetit, Sylvie. "Internacionalización de la educación superior y provisión transnacional de servicios educativos en América Latina: del voluntarismo a las elecciones estratégicas". En: Informe sobre la Educación Superior en América Latina y El Caribe. 2000-2005. La metamorfosis de la Educación Superior. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). Caracas: 2006. pp. 21-32.
- Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel: 1988.
- Mintzberg, Henry. "Structure in 5'S: A Synthesis of the Research on Organization Design". En: Management Science, Vol. 26, N° 3. Informs: 1980.
- OECD y BANCO MUNDIAL. Revisión de las Políticas Nacionales de Educación: La Educación Superior en Chile. OECD y Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/Banco Mundial. 2009.
- OECD y BANCO MUNDIAL. Revisión de las Políticas Nacionales de Educación: La Educación Superior en Colombia. 2012. OECD y Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/Banco Mundial. 2013.

## Portales Web

---

- Portal de Becas y Créditos del Ministerio de Educación de Chile: <http://portal.becasycréditos.cl/>
- Portal web JUNAEB: <http://www.junaeb.cl/>
- Portal web Becas CONICYT: <http://www.conicyt.cl/becas-conicyt/>
- Portal web COLCIENCIAS: <http://www.colciencias.gov.co/>
- Portal web COLFUTURO: <http://www.colfuturo.org/>
- Portal web ICETEX: <http://www.icetex.gov.co/>
- Portal web CONACYT: <http://www.conacyt.mx/>
- Portal web CNBES: <http://www.cnb.es.sep.gob.mx/>
- Portal web SEP: <http://www.sep.gob.mx/>



Línea gratuita: **0800 00018**  
[www.pronabec.gob.pe](http://www.pronabec.gob.pe)

ISBN: 978-612-47139-7-2



9 786124 713972