

Igualando oportunidades **Sistematización del Programa** **Internacional de Becas** **de la Fundación Ford en el Perú**

Ricardo Cuenca
Rodrigo Niño

Documento de trabajo



IEP Instituto de Estudios Peruanos

IGUALANDO OPORTUNIDADES

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA INTERNACIONAL DE BECAS DE LA FUNDACIÓN FORD EN EL PERÚ

DOCUMENTO DE TRABAJO N.º 160

Igualando oportunidades
Sistematización del Programa
Internacional de Becas
de la Fundación Ford en el Perú

Ricardo Cuenca
Rodrigo Niño

© INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS, IEP
Horacio Urteaga 694, Lima 11
Teléfonos 332-6194 / 424-4856
Fax (51-1) 332-6173
Correo-e: <publicaciones@iep.org.pe>
Web: <www.iep.org.pe>

© RICARDO CUENCA

© RODRIGO NIÑO

ISBN: 978-9972-51-308-4

ISSN: 1022-0356 (Documento de Trabajo IEP)

ISSN: 2222-4971 (Serie Educación)

Impreso en el Perú
Lima, agosto de 2011
500 ejemplares

Hecho el depósito legal
en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-10168

Registro del Proyecto Editorial
en la Biblioteca Nacional N.º 11501021101629

<i>Corrección de textos:</i>	Sara Mateos
<i>Portada:</i>	Gino Becerra
<i>Cierre de edición:</i>	Silvana Lizarbe
<i>Cuidado de edición:</i>	Odín del Pozo

CUENCA, Ricardo

Igualando oportunidades. Sistematización del Programa Internacional de Becas de la Fundación en el Perú /Ricardo Cuenca, y Rodrigo Niño.
Lima, IEP, 2011. (Documento de Trabajo, 160. Serie Educación, 1)

EDUCACIÓN SUPERIOR; BECAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL;
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES; PERÚ

WD/06.02.01/E/1

Índice

INTRODUCCIÓN	7
1. Nota metodológica	11
2. El contexto socioeducativo de la educación superior en el Perú	13
3. La historia del IFP en el Perú	19
3.1 La llegada del IFP al Perú.....	20
3.2 La fase piloto	22
3.3 La fase de adaptación	27
3.4 La fase de consolidación	34
4. Transparencia y acompañamiento: dos procesos que resaltar	37
4.1 El proceso de selección de postulantes.....	37
4.2 Las estrategias de soporte a los becarios	49
5. Aprendizajes	53
5.1 Primera lección: logros educativos posibles.....	54
5.2 Segunda lección: selección transparente	55
5.3 Tercera lección: soporte y acompañamiento	57
5.4 Cuarta lección: gestión flexible	57
6. Reflexiones finales	59
6.1 En el plano académico.....	59
6.2 En el plano de las políticas públicas.....	62
ANEXOS	65
I. Lista de entrevistados	65
II. Lista de documentos revisados.....	66
III. Guías de entrevistas.....	67
IV. Ponderadores	70
V. Procedimiento para acceder al Fondo de Perfeccionamiento del IFP	71
BIBLIOGRAFÍA	75

Introducción

Yo creo que esa oportunidad es fundamental para la vida de una persona. En mi caso, por lo menos, ha sido y sigue siendo muy importante. [...] Incluso después he vuelto a viajar, a hacer los contactos, mi propia sensación de que muchas cosas son posibles, se han mostrado al alcance de la mano prácticamente. Yo creo que hay un yo antes de la beca y un yo post Ford. (*Ex becario*)

El Programa Internacional de Becas de la Fundación Ford (IFP por sus siglas en inglés) se inició en el año 2000 con el objetivo de otorgar la oportunidad de cursar estudios de posgrado —tanto en su país como en el extranjero— a personas de diversas regiones del mundo con formación superior, potencial académico, capacidad de liderazgo y compromiso social, que perteneciesen sobre todo a grupos que hayan sido sistemáticamente excluidos de la posibilidad de alcanzar ese nivel educativo. De esta manera, la idea era enfrentar un problema común en sociedades con altos niveles de desigualdad.

El IFP, que se ha desarrollado en más de 20 países en el mundo¹ y que en el Perú se acaba de cerrar —su última cohorte está estudiando su primer año—, fue implementado en el país por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), un reconocido centro de investigación social que durante casi 50 años ha venido construyendo conocimiento sobre varios campos de la vida social, política, cultural, económica y educativa del Perú y de América Latina. Para el desarrollo del Programa, el IEP mantuvo estrechas coordinaciones con la Fundación Equitas de Chile, responsable de la supervisión de las postulaciones, del proceso de selección y del monitoreo del Programa para Chile y el Perú.

Con objetivos claros, un conocimiento acumulado sobre el país y la firme convicción de la importancia que tenía en el Perú, el IFP se constituyó en una innovadora e importante estrategia para atender las desigualdades que presenta la educación superior de posgrado, producto de las limitadas oportunidades de acceso de poblaciones históricamente marginadas. Así, durante diez años, otorgó becas a personas que habían atravesado experiencias de exclusión debido a su perfil socioeconómico y a sus propias historias de vida.

Sin embargo, los objetivos del Programa, el reconocimiento del IEP como el operador local y la convicción sobre la importancia de este tipo de

1. Forman parte de este Programa, en Latinoamérica, Perú y Chile (que conforman una dupla), Brasil, y México y Guatemala (que también conforman una dupla). En el resto del mundo, Filipinas, China, Egipto, Ghana, India, Indonesia, Kenia, Mozambique, Nigeria, los Territorios Palestinos, Rusia, Senegal, Sudáfrica, Tanzania, Tailandia, Vietnam y Uganda.

apuesta tuvieron que enfrentarse con el reto de la implementación propiamente dicha. El IFP supuso que los equipos nacionales construyeran los mecanismos más pertinentes a la realidad del país para responder al propósito del Programa. Esta fue una experiencia compleja. La inexistencia de programas de becas con un público beneficiario similar fue un difícil problema inicial. La elaboración de instrumentos que tasaran los “niveles de exclusión”, los mecanismos de evaluación y de calificación de dichos instrumentos, los procesos de convocatorias en redes profesionales alternativas a las tradicionales y la selección de los jurados, fueron solo algunos de los desafíos que el IEP y el IFP tuvieron que resolver de manera creativa.

Lo cierto es que, luego de diez años de implementado el Programa, la promesa de incluir a profesionales tradicionalmente excluidos de la oportunidad de estudiar un posgrado de calidad pareciera haber sido cumplida. El 79% de los becarios provino de provincias —muchas de ellas muy pobres—, y al año 2008, el 90% de los estudiantes que sustentaron sus tesis recibió un reconocimiento académico, el 79% de los que optaron por estudiar en el extranjero retornó al país, y un 82% trabaja en asuntos vinculados a sus comunidades.

Los logros alcanzados por el IFP y la posibilidad de extraer lecciones académicas, educativas, políticas, institucionales, entre otras, fueron factores fundamentales en la decisión de sistematizar el Programa. De este modo, el objetivo de este estudio es comprender la manera en que se implementó el Programa y el alcance de sus objetivos, con el fin de identificar los aprendizajes más importantes.

Este informe está organizado en seis secciones. En la primera presentamos un breve contexto de la educación superior en el Perú, con la finalidad de contribuir a una mejor comprensión del rol desempeñado por el IFP. Una segunda sección presenta el marco metodológico utilizado. La tercera reconstruye la experiencia del IFP, desde su llegada al Perú hasta sus tres fases de implementación. En la cuarta sección hemos querido ahondar en los procesos de selección de los postulantes y en las estrategias de soporte a los becarios, pues ambos son la columna vertebral del éxito del Programa. Las dos últimas secciones presentan las lecciones aprendidas y unas reflexiones finales.

Este estudio no hubiera sido posible sin la contribución de muchas personas. Rodrigo Niño trabajó directamente conmigo en el proyecto, tanto en la revisión bibliográfica como en las entrevistas. Fue el responsable de procesar los datos estadísticos y algunas partes de este informe han sido trabajadas por él. Queremos agradecer a Cecilia Israel, coordinadora del IFP en el Perú, por el suministro de información y por las lecturas de los informes de avance. Junto con Cecilia, Jorge Reyes y Elsa Elías —ambos miembros del equipo del IFP—, proporcionaron también información importante, particularmente en las entrevistas que nos concedieron. Pamela Díaz-Romero y Anita Rojas, colegas del IFP en Santiago de Chile, comentaron las primeras versiones de este informe. Carolina Trivelli, directora del IFP en el Perú, y Francesca Ucelli, miembro del comité consultivo del Programa, nos hicieron valiosos comentarios a las versiones preliminares. Un grupo de revisores y de jurados locales nos dio su tiempo para las entrevistas; a él nuestro agradecimiento.

Finalmente, queremos darle las gracias y reconocer el enorme mérito de todos los becarios, quienes aportaron con sus visiones sobre el IFP a la reconstrucción de este proceso.

La implementación del IFP en el país ha dejado un importante conjunto de conocimientos relacionados con la inclusión en la educación superior, la equidad educativa y los vínculos entre la igualdad de oportunidades y el éxito laboral. Probablemente el más importante de ellos sea que, tomando en cuenta algunos factores y bajo condiciones específicas, poblaciones con un perfil de exclusión pueden alcanzar importantes logros educativos y, por lo tanto, mejorar su situación personal y social.

A su vez, la ejecución del IFP ha constituido un espacio privilegiado de aprendizaje sobre la manera de ejecutar programas de becas dirigidos a poblaciones excluidas, tema que resulta especialmente relevante en el Perú, donde la desigualdad en el ámbito educativo alcanza un grado muy alto.

Al acabar sus estudios, los becarios del IFP parecen haber desarrollado las capacidades necesarias para lograr alcanzar una serie de metas. Según nos reportaron ellos mismos, han conseguido colocarse de mejor manera en el campo laboral, han obtenido diversos reconocimientos académicos e, incluso, ocupan puestos de importancia en proyectos de desarrollo dirigidos a poblaciones con las cuales consideran que tienen un compromiso. Los becarios peruanos han demostrado un alto rendimiento académico en programas nacionales y alrededor del mundo, y muchos de ellos ejercen hoy en día un gran liderazgo en sus comunidades, utilizando sus nuevos conocimientos para el desarrollo de las mismas.

Nota metodológica

Esta sistematización se desarrolla bajo el enfoque de construcción de conocimientos a partir del registro analítico de una experiencia (Jara 2001); es decir, de la necesidad de recuperar y de comunicar las experiencias para aprender de ellas y tratar de teorizar sobre dicho saber (Muñoz 1998). Tiene entonces como objetivos comprender cómo se aplicó el Programa e identificar las principales lecciones obtenidas de dicha implementación. Específicamente, se busca reconstruir la puesta en marcha del IFP y registrar algunos de sus más importantes procesos: la selección de postulantes y las estrategias de soporte a los becarios.

El marco metodológico para esta sistematización se basa en las propuestas de la red FIDAMERICA – PREVAL² (Berdegué, Ocampo y Escobar 2000) y del Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación de Chile (CIDE), y en la metodología de Ghiso (1989) y de Martinic y Walker (1988). De la propuesta del CIDE se rescatan las ideas de *hipótesis de acción*, las cuales serán entendidas como los *ejes de la sistematización*; de la de Ghiso, el proceso epistemológico de la sistematización (intencionalidad de hacer, procedimientos y momentos); de la propuesta de Berdegué *et al.* se recogieron las ideas sobre la presentación de los resultados, y de la de Martinic y Walker, los pasos de reconstrucción del proyecto a partir de los discursos y de la confrontación entre el proyecto y la práctica.

En tal sentido, el recuento de la experiencia del IFP se realizó sobre la base de dos ejes de sistematización: el proceso de selección de postulantes y la estrategia de soporte a los becarios. En la reconstrucción de la experiencia participaron distintos grupos de actores: el núcleo gestor del IFP en el IEP; los becarios y ex becarios; los jurados locales e internacionales; y los revisores de expedientes. En total, se realizaron 22 entrevistas semiestructuradas (ver la lista de entrevistados en el anexo I) y se analizó un conjunto de documentos propios del Programa, así como material de difusión y de opinión sobre él (ver anexo II).

El estudio de sistematización del IFP se desarrolló en cuatro fases:

- *Fase 1. Identificación de los ejes de sistematización:* la identificación de estos ejes, punto de inicio del trabajo, se realizó en reuniones de trabajo

2. Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL).

con los investigadores responsables de la conducción del IFP en el Perú, así como con los miembros del comité consultivo. El objetivo de estos encuentros fue formular aquellos aspectos de la experiencia que, a consideración de los participantes, debían estudiarse.

- *Fase 2. Análisis de fuentes bibliográficas y documentales:* el levantamiento de fuentes bibliográficas tuvo como objetivo describir la situación de la educación superior en el Perú, a modo de contexto de la experiencia. El análisis de fuentes documentales tuvo dos propósitos. Por un lado, sirvió de base para la elaboración de las guías de entrevista para los actores que participaron en la sistematización; por otro, se constituyó en una fuente de comprobación de la información que se obtuvo en las entrevistas.
- *Fase 3. Realización de entrevistas:* sobre la base de lo revisado, se elaboraron cuatro guías de entrevistas semiestructuradas para cada uno de los grupos de actores; es decir, para el núcleo gestor del Programa; los becarios y ex becarios; los jurados; y los revisores (ver anexo III).
- *Fase 4. Elaboración del informe final:* con la información recogida y analizada se redactó el informe final de sistematización organizado, sobre la base de los ejes de sistematización, en función de los factores que influyeron en las lecciones que se aprendieron del Programa.

El contexto socioeducativo de la educación superior en el Perú

La educación superior es percibida por la población peruana como la vía privilegiada para posibilitar la movilidad social, un paso casi obligatorio para alcanzar el éxito (Ansión 1998). De hecho, la Encuesta Nacional de Educación 2005 desarrollada por Foro Educativo reporta que el 96% de los entrevistados considera que la mejor herencia para un hijo es la educación, porque es un bien duradero y protegido de todo hurto: “Sirve para toda la vida, no se pierde nunca, nadie te la quita”; es también un medio valioso para diversos propósitos: conseguir un buen trabajo, enfrentar cualquier situación en la vida, salir adelante, ganar dinero, entre otros (Cuenca y Montero 2006). En el 2007, un 50% de las familias peruanas opinaba que, en el futuro, la educación en el país sería mejor (Montero y Cuenca 2008).

Por otro lado, el anhelo de alcanzar “la universidad” ha afectado tanto la percepción sobre la finalidad de la formación escolar, como la oferta brindada por instituciones educativas en el ámbito nacional. En la medida en que la educación escolar resulta un peldaño para alcanzar la educación superior —expectativa máxima que los padres tienen respecto de sus hijos—, la educación básica es vista solo como una etapa formativa que permite el ingreso a una segunda: la educación superior.

La educación secundaria es así claramente percibida como un peldaño necesario para acceder a la universidad, considerada el pico más alto de la educación. [...] Para los padres, una buena secundaria es aquella que maximiza la posibilidad de ingreso a la universidad, da buen entrenamiento en materias fuertes, como matemática, impone disciplina en los estudiantes, y brinda conocimientos de computación. (Ansión 1998: 33-34)

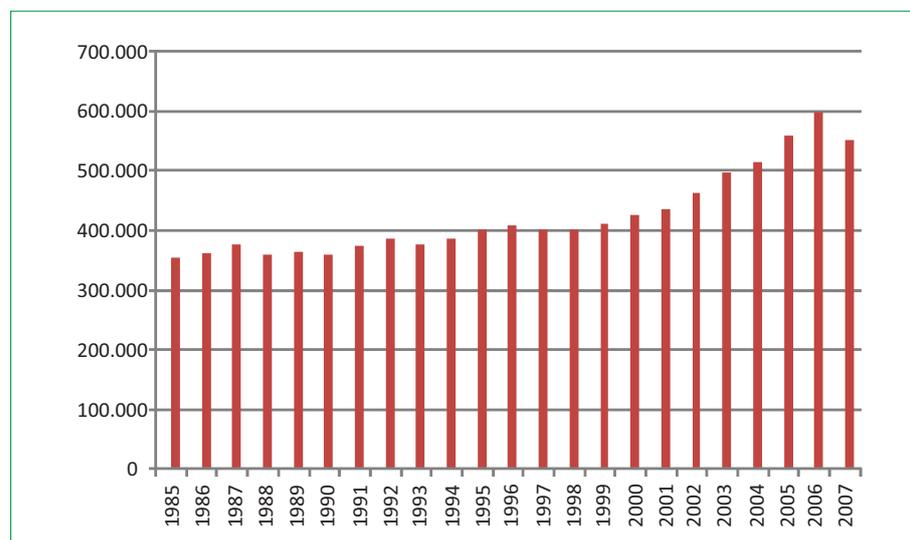
Esta percepción se basa en hechos reales. Gustavo Yamada, economista y miembro del Consejo Nacional de Educación, encuentra una relación positiva entre el nivel de educación alcanzado y los ingresos obtenidos en el mercado laboral. Hay entonces un vínculo directo entre la formación universitaria y los ingresos económicos. Según este autor, “la rentabilidad real de la inversión en educación universitaria tanto privada como social resulta comparable con rentabilidades esperadas en otros sectores financieros y económicos” (Yamada 2007: 45).

Junto con la creciente demanda por educación superior, la promulgación de la ley de promoción de la inversión privada en la educación en 1996 fomentó la rápida expansión de universidades y, consecuentemente, el incremento de alumnos matriculados en la educación superior. El gráfico 1

muestra la manera en que la matrícula en las universidades se ha incrementado, particularmente en la última década.

Gráfico 1

MATRÍCULA UNIVERSITARIA EN EL PERÚ 1985-2007

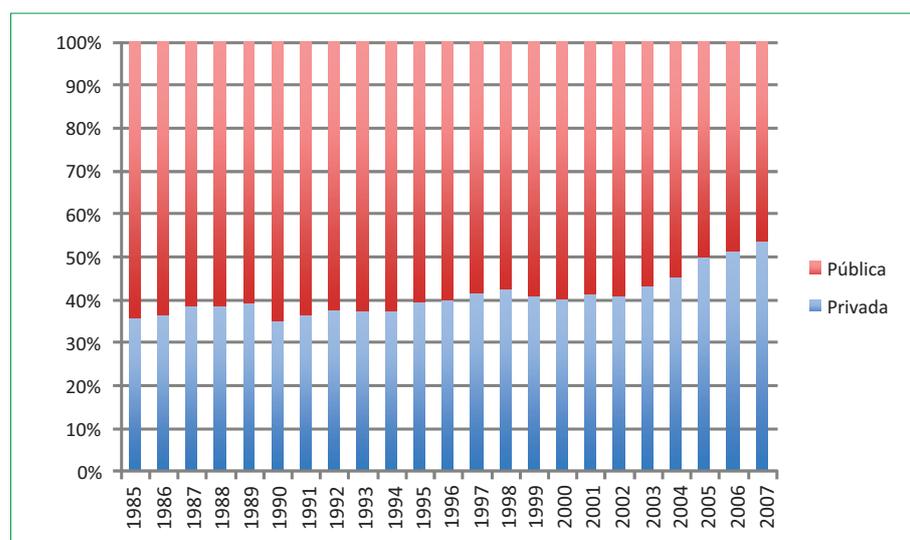


Fuente: INEI.

Este incremento se debe principalmente al aumento de la matrícula en instituciones privadas. Como se puede apreciar en el gráfico 2, la matrícula pública se ha mantenido prácticamente estática.

Gráfico 2

MATRÍCULA UNIVERSITARIA EN EL PERÚ POR TIPO DE UNIVERSIDAD 1985-2007



Fuente: INEI.

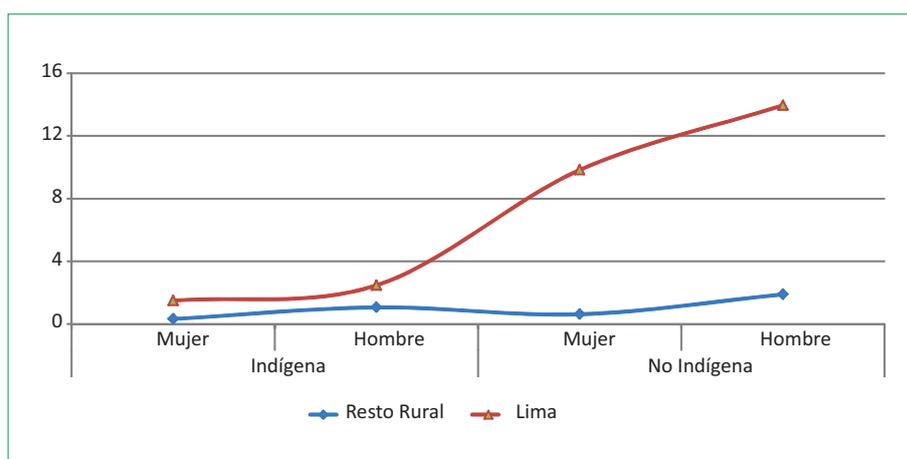
Pese a la heterogénea calidad de la oferta privada en materia de universidades, los retornos de la misma son mayores que los que obtienen quienes acceden a la educación superior pública, debido al deterioro de esta educación en la última década (Yamada 2007). De tal manera, los estudiantes de la educación superior pública tendrán menos oportunidades de obtener una mejor remuneración y de alcanzar un estatus social más elevado. A su vez, hay una brecha importante entre los retornos de quienes se forman en Lima Metropolitana y el resto del país.

El valor que la sociedad le otorga a la educación, el crecimiento de la oferta de instituciones educativas de nivel superior, la rentabilidad de la educación universitaria y el incremento de la demanda coexisten con un conjunto de problemas que también presenta la educación superior en el Perú. Queremos detenernos, aunque brevemente, en tres de ellos: la desigualdad en el acceso a esta educación, la falta de calidad del servicio y la ausencia de institucionalidad.

La desigualdad, tanto en el acceso a la educación superior como en los retornos que de ella se obtiene, se ha mantenido. Quienes acceden a este nivel educativo resultan un grupo reducido, compuesto casi exclusivamente por poblaciones urbanas de altos ingresos. Los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares 2007 muestran además que el ser indígena y mujer resultan factores que limitan tanto el acceso a la universidad como la conclusión de los estudios, especialmente entre quienes son de proveniencia rural. Es decir, ser pobre, indígena o perteneciente a alguna otra minoría, ser mujer y provenir de un ámbito rural, resultan características perjudiciales para que una persona pueda acceder a un grado equitativo de movilidad social.

Gráfico 3

PROBABILIDAD DE ALCANZAR EL NIVEL EDUCATIVO UNIVERSITARIO COMPLETO POR SEXO Y ETNICIDAD



Fuente: De Belaunde, Trivelli e Israel (2008).

Tubino (2007) ha denominado a esta situación de gran demanda y poca movilidad social el *mito de la educación superior*. Esto supone que a pesar de los cambios en las características fundamentales de la población que cursa la educación superior, así como de la oferta institucional, aún queda fuera del sistema un grupo importante de personas que conforma un colectivo de exclusión.

Con relación a la calidad, a pesar de no contar en el país con una buena información sobre este tema, se sabe que la expansión de la matrícula universitaria no implica necesariamente que las oportunidades de movilidad social hayan aumentado, pues no existe un proceso de acreditación de la calidad de la formación superior (Ministerio de Educación 2005). Esto sugiere que los individuos que acceden a programas de formación superior no necesariamente aumentan sus posibilidades de movilidad social, pues desde una perspectiva bourdieusiana, no es suficiente acumular capital cultural sino que se requiere “acreditar” su valor y su estatus (Bourdieu 2000).

Resulta interesante ver cómo perciben los empleadores la formación superior recibida por quien postula a un trabajo. Un estudio de Ipsos-Apoyo sobre la calidad de los egresados de las universidades peruanas muestra que las empresas otorgan mucho peso a la universidad de la que se egresa, y que de estas instituciones las más prestigiosas son las privadas (Ipsos-Apoyo 2009). Por otro lado, este estudio sugiere también que hay un gran desconocimiento por parte de los empleadores sobre la gama actual de universidades, y que las más nuevas y de menos prestigio prácticamente no son consideradas.

Finalmente, la universidad peruana presenta también problemas teleológicos que debieran llevarla a reinventar algunas de sus formas y de sus modos (Germaná 2002), a los que se suman problemas de institucionalidad y de gobernabilidad (Lynch 2002 y Sota Nadal 2002). Nicolás Lynch, sociólogo y ex ministro de Educación, comenta esta situación de manera elocuente:

La universidad peruana es hoy un conjunto caótico que responde a múltiples intereses particulares ante la indiferencia, casi abandono, del Estado. El proceso central que explica este grave desorden es una masificación de la universidad, pero casi sin proyecto y definitivamente sin recursos para sostenerla. (Lynch 2005: 8)

Cabe mencionar la ausencia de investigaciones específicas sobre la situación de los estudios de posgrado en el Perú. Sin embargo, dado que estos ocurren en el ámbito universitario, sufrirían de los mismos problemas que la universidad en general.

No obstante, en los últimos años han surgido iniciativas que, de una u otra manera, han atendido muchos de estos problemas. En el Perú, así como en otros países de la región, existe una larga historia de programas académicos que forman a líderes indígenas, pero centrados fundamentalmente en los maestros que atienden a poblaciones indígenas rurales y pobres. Este es, por ejemplo, el caso del Programa de Formación de Maestros Bilingües de la Amazonía Peruana (FORMABIAP). En el ámbito de la formación en otras disciplinas, se encuentran el Programa de Modalidad de Ingreso Aborígenes

Amazónicos (MIAA) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y los programas de acción afirmativa Hatun Ñan de las universidades San Cristóbal de Huamanga y San Antonio Abad del Cusco. En esos casos, se ofrece formación profesional a jóvenes indígenas desde una perspectiva que se podría llamar mixta. Es decir, a veces se promueve el ingreso de jóvenes indígenas a programas universitarios regulares, y otras veces se crean programas “indígenas” de educación superior.

Si esta es en general la situación de los grupos excluidos en lo que se refiere al acceso y permanencia en la educación superior, mención especial requiere el nivel de posgrado. En este caso, la oportunidad de ingresar a programas de ese nivel resulta aún más complicada para estos grupos.

[...] la probabilidad de acceder a este nivel educativo es significativamente distinta —menor— para los grupos de pobladores rurales que para sus pares (que terminaron la secundaria) de Lima, pero [...] incluso en Lima, los estudiantes no indígenas tienen mayor probabilidad de completar un grado académico superior. Es decir, ser poblador rural y / o ser indígena en el Perú está estrechamente asociado con una muy baja probabilidad de tener un grado universitario. (De Belaunde, Trivelli e Israel 2008: 10)

En este contexto, el IFP en el Perú surgió como una alternativa importante que apostó por la educación superior para los grupos excluidos. Este Programa se ha diferenciado de otros similares porque ha permitido que profesionales que provienen de grupos sociales excluidos y que han tenido muchas dificultades en su trayectoria profesional o deficiencias en su formación, tengan la oportunidad de acceder a programas de posgrado. Veamos entonces en detalle el Programa Internacional de Becas de la Fundación Ford en el Perú.

La historia del IFP en el Perú

La reconstrucción de la experiencia del IFP en el Perú está organizada en cuatro acápites. Esta experiencia se inició con las acciones previas a la ejecución del IFP, pero comenzó con los momentos de reflexión y de discusión sobre un nuevo tema de agenda en el país: las oportunidades de estudio para poblaciones excluidas. El Programa se instaló con una fase piloto en la que el IEP, sus instituciones socias en Chile y la propia dirección del IFP en Nueva York ensayaron un conjunto de acciones que permitieron validar las propuestas iniciales sobre el Programa. Luego de tres años, el IFP en el Perú entró en una nueva fase en la que fue adaptando decisiones y estandarizando procedimientos, sobre la base de lo aprendido. Finalmente, con seis años de experiencia, el IFP pasó a un momento de consolidación en el que no solo se automatizaron los procedimientos, sino que se iniciaron importantes discusiones sobre el papel de la educación en la inclusión social.

Figura 1
FASES DEL IFP 2000-2010



Las características del Programa referidas a su constante autoaprendizaje hacen que estas etapas tengan fechas referenciales. Sin embargo, creemos que desde sus inicios en el año 2000 hasta su última convocatoria en el 2010, el IFP en el Perú ha aprendido a administrar un programa de becas, ha validado su hipótesis inicial sobre la posibilidad de que poblaciones excluidas logren el éxito en materia educativa, y ha aportado a la discusión de temas académicos sobre la justicia social.

3.1 LA LLEGADA DEL IFP AL PERÚ

Con el objetivo de otorgar la oportunidad a profesionales líderes de poblaciones subrepresentadas de diversas regiones del mundo de realizar un posgrado de calidad, la Fundación Ford dio inicio en el año 2000 al Programa Internacional de Becas, con la ejecución de una fase piloto.

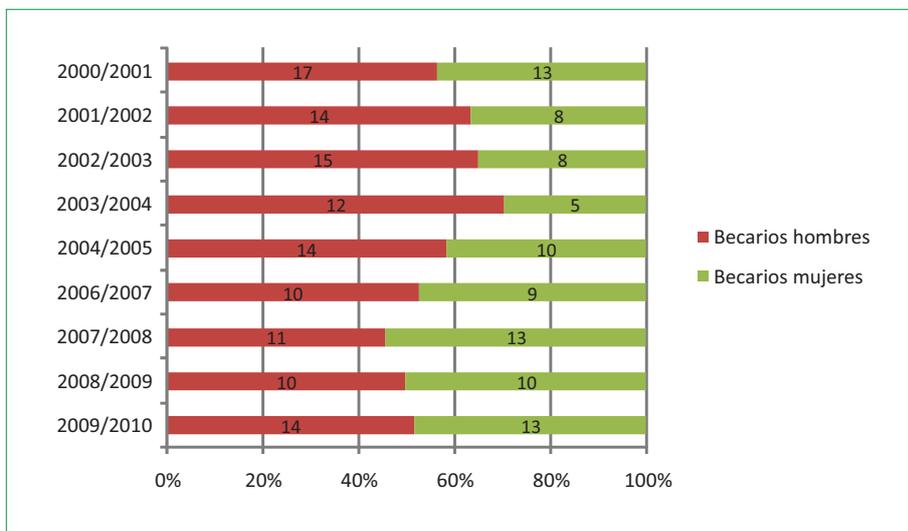
La Oficina Regional para el Cono Sur y los Países Andinos de la Fundación Ford fue la encargada de comunicarse con los actores locales con la finalidad de llevar a cabo esta primera etapa en América Latina. Así, la oficina de la Fundación Ford en Chile logró gestionar que los lugares donde se efectuaría el piloto del Programa fueran conjuntamente Chile y el Perú. También se inició esta experiencia en países como Rusia y Vietnam, y en algunos países africanos que conformaron grupos similares a la dupla Perú-Chile. En principio, una vez terminada la fase piloto, al grupo del Perú y Chile pasarían a incorporarse Argentina y Colombia; sin embargo, esta situación no se dio.

Uno de los aspectos particulares del IFP en el ámbito internacional es que, si bien se definieron reglas generales válidas para todas las sedes, estas normas pudieron ser adaptadas por cada uno de los operadores locales. Asimismo, si bien se ha tratado de un programa dirigido a profesionales provenientes de poblaciones marginadas, esto no ha significado que todo aquel que fuese considerado como perteneciente a una de ellas llegase ser acreedor de una beca. Cada país debió definir quién o quiénes serían la población beneficiaria. Ambos aspectos fueron discutidos y determinados antes de iniciar la fase piloto.

Para poner en marcha dicho proceso, la oficina de la Fundación Ford en Santiago se puso en contacto con instituciones que consideraba que podrían encargarse de la gestión del Programa. En Chile, coordinó con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) para dar inicio a las discusiones. En el Perú, a través de Augusto Varas, la Fundación Ford —que venía trabajando conjuntamente con el IEP desde hace años—, le encargó a esta institución la tarea de organizar a la comunidad académica y educativa con el fin de reflexionar sobre el estado de la educación superior en el país, las necesidades que debían ser atendidas y las poblaciones más afectadas por las desigualdades en el acceso a la formación superior.

Fue de este modo que el Programa Internacional de Becas llegó al IEP. Poco tiempo después de las coordinaciones iniciales, se dio inicio a esta serie de discusiones dentro del Instituto. Para ello, se convocó a funcionarios y docentes universitarios, a especialistas en educación superior, así como a otros importantes profesionales del ámbito académico. Las reuniones comenzaron a principios del año 2000 y continuaron a lo largo de ese año. La conclusión que se extrajo fue que el Programa que iba a aplicarse en el Perú debía dirigirse principalmente a los profesionales pobres de provincias. No obstante, se reconoció que la población marginada se encuentra a lo largo y ancho del territorio nacional, y que debido al gran mestizaje cultural, era difícil distinguirla.

Gráfico 4
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE BECARIOS SEGÚN SEXO: 2000-2010

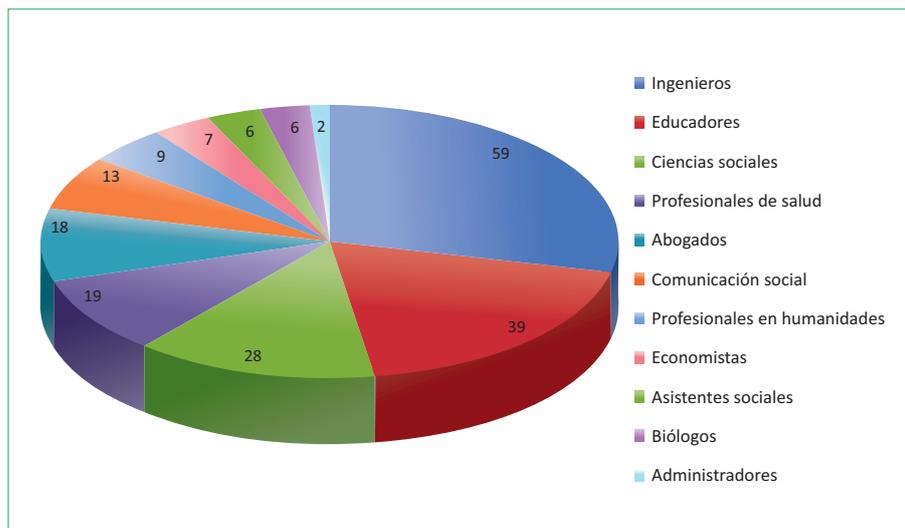


Fuente: IFP – Perú.

Por ello, se pensó que la forma más adecuada que debía adoptar el proceso de selección del IFP en el Perú sería una que permitiese una flexibilidad suficiente como para poder distinguir casos particulares que mereciesen ser acreedores de una beca. De esta manera, si bien el proceso de selección tuvo cierto sesgo, no terminó inclinándose completamente hacia la población indígena, las mujeres o los profesionales de una carrera en particular. Esta característica particular representó un gran reto para el proceso de selección. Finalmente, los becarios del IFP en el Perú han provenido de casi todas las regiones del país y de una gran diversidad de profesiones.

Gráfico 5

DISTRIBUCIÓN DE BECARIOS SEGÚN PROFESIÓN: 2000-2010



Fuente: IFP – Perú.

La idea original que tenía el equipo del IEP era que la Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales (una organización compuesta por la Universidad del Pacífico, la Pontificia Universidad Católica del Perú y el IEP) fuese la encargada del Programa. Entre las fortalezas más importantes de esta Red está que es una entidad interinstitucional con suficientes recursos como para implementarlo. No obstante, esta idea fue descartada por la Fundación Ford porque la Red está compuesta por centros de formación superior y se quería evitar que los operadores locales del IFP tuviesen una oferta propia de posgrado a la que pudiesen sumar alumnos a través de las becas ofrecidas por el Programa. Entonces, la buena impresión que había causado la organización de las discusiones previas a la fase piloto y la propuesta alcanzada, así como su experiencia anterior de trabajo con la Fundación Ford, llevaron al IEP a ocuparse de la aplicación del Programa en el país.

Por encargo de Cecilia Blondet —la entonces directora general del Instituto—, Carolina Trivelli pasó a ser la encargada de dar inicio a la fase piloto:

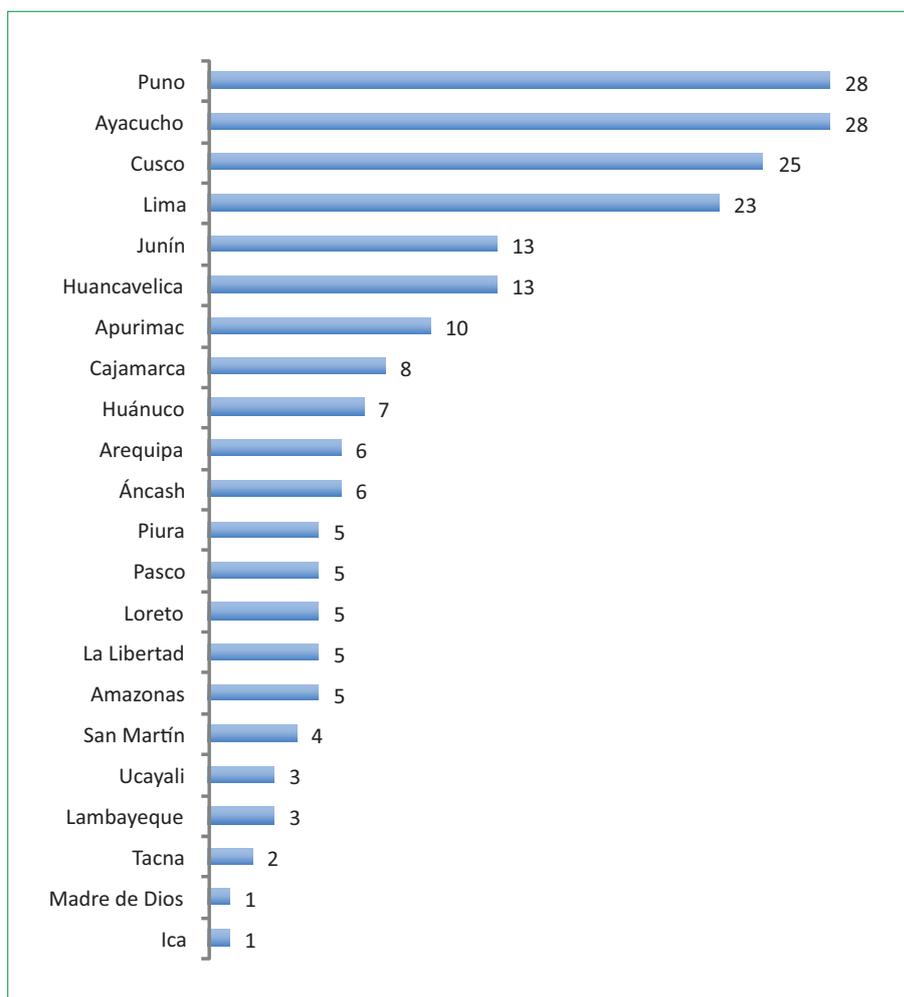
A Cecilia [Blondet] la propuesta le parecía un reto que el Instituto debía tomar. Era una oportunidad de iniciar una discusión sobre el tema. Entonces, a pesar del poco tiempo que tuvimos, me pidió trabajar con ella para lanzar el Programa. (Carolina Trivelli)

3.2 LA FASE PILOTO

Con el encargo asumido por el IEP, un pequeño grupo de investigadores dio inicio a la primera fase del IFP. Esta etapa consistió en dos primeras convocatorias realizadas durante un lapso de 18 meses, con FLACSO como la entidad

Gráfico 6

DISTRIBUCIÓN DE BECARIOS SEGÚN LUGAR DE PROCEDENCIA: 2000-2010



Fuente: IFP – Perú.

coordinadora para la región. La primera convocatoria se inició en noviembre del año 2000.

Para el proceso de selección se utilizaron los mismos criterios que en Chile, definidos conjuntamente por FLACSO, la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza de Chile (FUNASUPO) y el IEP. Se identificó inicialmente cinco criterios de selección: el lugar de residencia; el lugar de nacimiento / procedencia; los estudios superiores (públicos o privados y región); el sexo; y la pertenencia a grupos vulnerables (básicamente indígenas y discapacitados, aunque también se consideraron la opción sexual y la persecución política, entre otros aspectos).

De igual manera, se utilizó como criterio de filtro que los lugares en donde los postulantes hubiesen nacido o residieran se encontrasen dentro del 40% más bajo del índice de desarrollo humano. Carolina Trivelli comenta al respecto:

Eran cinco variables muy precarias, y el filtro que pusimos fue que hubieran nacido en una zona con el 40% más bajo de IDH. Esos fueron como el origen de los ponderadores.

Para esta convocatoria, se contrató a un personal especializado en comunicación social, el cual elaboró materiales de prensa dirigidos a atraer a los futuros postulantes. Se hicieron a su vez diversas charlas informativas en el IEP, así como en universidades en Lima y provincias, se realizaron múltiples entrevistas por radio y se transmitió la información a través de otros medios. En esta etapa se contrató también a Elsa Elías como personal de apoyo, quien luego se incorporaría permanentemente al equipo como encargada del manejo de las bases de datos e información estadística. De este modo, se logró lanzar exitosamente la primera convocatoria, que culminó en marzo del 2001.

A la convocatoria se presentaron 1.381 postulantes; sin duda, más de los que el equipo había esperado. La postulación consistía en entregar un formulario de inscripción en el local del IEP, que debía completarse con información específica: datos personales, sobre la formación superior recibida y, particularmente, referencias que permitiesen determinar si se trataba de personas en condiciones de exclusión social y con un compromiso y una trayectoria sociales. Las postulaciones arribaron al IEP en grandes cantidades, aun una vez cerrada la convocatoria.

Llegó el día en que se cerraba la inscripción, había miles de postulantes. Incluso al día siguiente de cerrada la convocatoria, [muchos] habían intentado meter por encima del muro su sobre. Todo esto muestra la importante imagen que se había construido sobre el Programa. (*Carolina Trivelli*)

Fue realmente en ese momento cuando empezaron los primeros grandes retos para el equipo del IFP: terminada la recepción de las postulaciones, había que realizar la primera selección. Dado que todos los formularios —que sumaban poco más de mil— estaban “en papel”, hubo que vaciar toda la información en una base de datos para poder ordenarla. Durante la marcha, surgieron grandes dudas sobre la pertinencia de los criterios de selección utilizados y sobre el procedimiento a seguir.

En un principio, se consideró eliminar a todos los postulantes que hubiesen obtenido un promedio menor a 14 en su formación universitaria. Sin embargo, esta idea se dejó de lado puesto que en las universidades los criterios de calificación no son siempre los mismos, y sobre todo, porque el rendimiento académico era solo uno de los tres lineamientos generales utilizados para seleccionar a los postulantes, además de su condición de exclusión y su liderazgo. El liderazgo social fue el criterio más difícil de medir. Esto ocasionó que, en ese momento inicial del Programa, se le diera mayor importancia al perfil de exclusión social.

Finalmente, se terminó enviando a la siguiente etapa del proceso de selección a aquellos postulantes que, en primer término, cumplieran con el criterio de exclusión planteado y que además hubiesen obtenido los promedios más altos en sus universidades.

Las primeras pruebas utilizando los ponderadores (ver anexo IV) y los filtros mostraron que en cierta medida sí se estaban seleccionando casos que cumplían con la definición trazada sobre los beneficiarios de las becas:

Tuvimos un primer momento con dudas. Nos preguntábamos si realmente los seleccionados eran los que debían estar [...] si estos criterios de dónde nacieron, de acuerdo al IDH, serían suficientes. Y yo me quedé tranquilísima cuando corrimos la primera vez los ponderadores y en los primeros 20 puestos estaba alguien que conocía y que cumplía con el perfil. Entonces, nos quedamos más tranquilos. *(Carolina Trivelli)*

Los siguientes pasos a seguir fueron verificar que las personas seleccionadas fuesen de hecho excluidas, así como evaluar si podían cumplir con los objetivos del Programa. En esta etapa, a su vez, se fue construyendo a grandes rasgos la idea sobre la condición de liderazgo de los postulantes. Para ello, se utilizó el expediente personal entregado por cada postulante durante el periodo de la convocatoria. Como veremos más adelante, este documento fue transformándose en un instrumento más complejo y adecuado para recolectar información.

Con la selección inicial finalizada, se convocó al primer grupo de revisores, quienes en su mayoría fueron miembros del IEP. En esta primera ocasión, el proceso fue bastante más difícil para los revisores, puesto que no existían aún suficientes y precisos criterios para evaluar a cada postulante. Desde el principio, los revisores notaron que no era posible mantenerse objetivos al momento de calificar.

[...] recuerdo esa primera evaluación muy difícil, porque todavía no había elementos [...], lo que recuerdo es que había rubros muy generales [...] vacíos [...] básicamente cómo entendía cada uno lo que era exclusión [...] estaba todavía un poco más difuso y quedaba un poco al criterio del evaluador. *(Revisor de expedientes)*

Por las características del expediente personal, era posible para los postulantes presentarse a sí mismos como marginados o no. De este modo, no fue raro encontrar casos en los que teniendo un perfil de exclusión, la persona omitía mencionar esa condición; o al contrario: no teniéndolo, la creaba.

Leer entre líneas e interpretar el discurso de los postulantes era una actividad muy subjetiva, por lo que existió desde el principio un mecanismo de control. El jurado fue el encargado de revisar el trabajo de los revisores. Trabajando siempre de a dos, examinó todos los casos en los que no quedaba perfectamente claro que los postulantes cumplían con los requisitos para pasar a la siguiente fase del proceso de selección. Conjuntamente llegaba a una conclusión. De esta manera, se redujo el posible sesgo con el que los revisores podían evaluar a un postulante.

A partir de estos resultados, se decidió a qué postulantes se propondría en el jurado regional, que constituyó la última etapa del proceso de selección. En esta primera selección regional, participaron dos peruanos, dos chilenos, dos argentinos y dos colombianos, todas personalidades provenientes

del mundo académico o relacionadas con la educación superior. Fue en este momento cuando se eligieron a los primeros becarios del Perú y Chile. Esta selección fue sin embargo criticada a la luz de los años debido a tres razones fundamentales.

En primer lugar, el jurado consideró que el criterio de exclusión podía aplicarse incluso a un proyecto y no solo a un individuo. De tal modo, este primer jurado regional acordó que proyectos de investigación que difícilmente podían ser financiados, podrían ser acreedores de la beca, a pesar de que quienes los presentaran no cumplieran con un perfil de exclusión social. En segundo lugar, surgió un problema —tanto para el Programa como para el IEP— cuando un congresista peruano con discapacidad decidió postular a la beca y no fue aceptado por el jurado regional, que consideró que no se ajustaba al perfil de un excluido. Un caso similar ocurrió en Chile a raíz de la postulación de un ex miembro invidente del cuerpo diplomático chileno. En tercer lugar, pese a que los ponderadores utilizados funcionaron bien, en cierta medida no se pudo evitar que muchos postulantes con solo niveles medios de exclusión accedieran a las becas.

Las críticas a esta primera selección sirvieron para discutir y reflexionar sobre el grado de pertinencia de los criterios de selección, así como del proceso mismo. Sobre ello volveremos más adelante.

Finalmente, a mediados del año 2000 fue elegida la primera cohorte del Programa compuesta por 17 becarios provenientes de ocho regiones del país y pertenecientes a diez disciplinas profesionales. Posteriormente, se seleccionó a un segundo grupo de 13 becarios extraído de la misma convocatoria.

A partir de ese momento, se empezó a trabajar directamente con los nuevos becarios. Se convocó a diversas reuniones para conocerlos e informarlos. Este fue, a su vez, el origen de una nueva serie de problemas, puesto que ni los postulantes ni el equipo del Programa estaban en completo conocimiento de lo que el IFP estaba dispuesto a otorgar. Particularmente, los becarios buscaban que la beca cubriese el total de sus necesidades y demandaban, por ejemplo, dinero para viajar junto a sus familias y mantenerlas, para llevar cursos de idiomas extranjeros, o para poder estudiar en las universidades más prestigiosas. Cecilia Israel, que acababa de incorporarse al Programa en ese momento, describe la situación de la siguiente manera:

Me encontré con una situación de reclamos [...] terrible [...] que ellos habían pasado por muchas penurias; que querían inglés; que querían ir todos a Estados Unidos; que tenían derecho por estar tan excluidos y por haber tenido tan pocas oportunidades. Y nosotros les teníamos que resolver todo. Era una actitud muy paternalista la que encontré en esa primera reunión. [...]

Recién se estaba diseñando el Programa. Obviamente, no decía que se iba a dar inglés, obviamente no decía que se iba a dar más dinero para las familias, pero ni siquiera estaban establecidas las cuotas de lo que ellos iban a recibir mensualmente como becarios. No estaba definido a qué universidad iban a ir, o sea, era el primer grupo que entraba con un montón de expectativas, muchos sin saber a dónde ir o muchos queriendo ir a algún sitio sin saber cómo y sin tener las herramientas para ir a ese lugar. Y ahí recién se estaba diseñando a dónde los íbamos a mandar. (*Cecilia Israel*)

Con la primera cohorte seleccionada, los primeros becarios contactados y el convencimiento de que el Programa estaba en un proceso de diseño y de ajuste, unos meses después se realizó una segunda selección de becarios, entre aquellos que no habían sido escogidos durante la primera. En esta fase continuaron algunos de los mismos problemas que habían surgido en la primera selección. La fase piloto había cumplido, entonces, con su objetivo de experimentar y de validar las propuestas iniciales del IFP. El equipo del Programa se enfrentó a la evidente necesidad de realizar ajustes y cambios en todo el Programa. Cabe resaltar que esto último fue un problema que surgió en las pruebas piloto llevadas a cabo en todas las sedes del IFP en el mundo, de modo que tuvo que ser enfrentado directamente por la oficina central del Programa en Nueva York. A partir de ese momento se fue generando lo que sería la política interna del IFP, que valdría hasta finalizar el mismo.

Este primer proceso de convocatoria y de selección dejó así una serie de aprendizajes que abarcaron desde las herramientas a utilizar, hasta las características que debía adoptar el proceso de selección y los límites del Programa en cuanto a sus beneficiarios y el tipo de beneficios que otorgaría.

Lo cierto es que, a pesar de los inconvenientes del caso, la fase piloto arrojó que un 92% de sus becarios logró culminar sus estudios para ingresar luego a diferentes puestos de trabajo en el país.

3.3 LA FASE DE ADAPTACIÓN

A partir del 2004, el IFP entró en una nueva etapa. Durante esta fase, a la que llamamos de adaptación, el aprendizaje y la estandarización de los procesos fueron lo más importante.

Afinando los criterios de selección

Lo más crítico para asegurar el éxito del Programa fue adoptar nuevos criterios de selección que ayudasen a mejorar el proceso. La primera iniciativa del equipo consistió en construir un modelo probabilístico de quiénes tienen mayores dificultades para finalizar su formación superior y acceder a un posgrado. Esto se hizo a partir de una iniciativa similar que se había llevado a cabo en Brasil, donde se estaba iniciando en ese entonces un piloto del IFP.

Este ejercicio arrojó nuevas variables que se centraban más en los aspectos sociales y culturales que en los económicos. Pasaron de esta manera a ser igualmente importantes el género, el ser indígena, el tener algún tipo de discapacidad, etc. Sin embargo, el equipo consideró que aun así existían ciertos sesgos debido a que algunas variables adquirían demasiado peso por la manera en que estaban construidas. Entonces, con la ayuda de Daniela Zacharias, especialista en el estudio de datos cuantitativos, se desarrolló un modelo estadístico que estandarizaba los resultados obtenidos para todos los becarios, de modo que las medidas utilizadas pudiesen ser comparables. A partir de ese modelo, a cada variable se le atribuyó un valor. La discriminación de tipo racial, económica o sexual fue la que obtuvo el mayor peso, seguida por

la condición de profesional marginado, vinculada entre otros factores al tipo de universidad de donde egresó el postulante y a su zona de procedencia (ver anexo IV).

La identificación de varios tipos de variables y la asignación de un peso a cada una de ellas se tradujeron en una matriz que ubicaba a los postulantes en orden de exclusión. Así, los más excluidos pasaron a una siguiente fase en el proceso de selección.

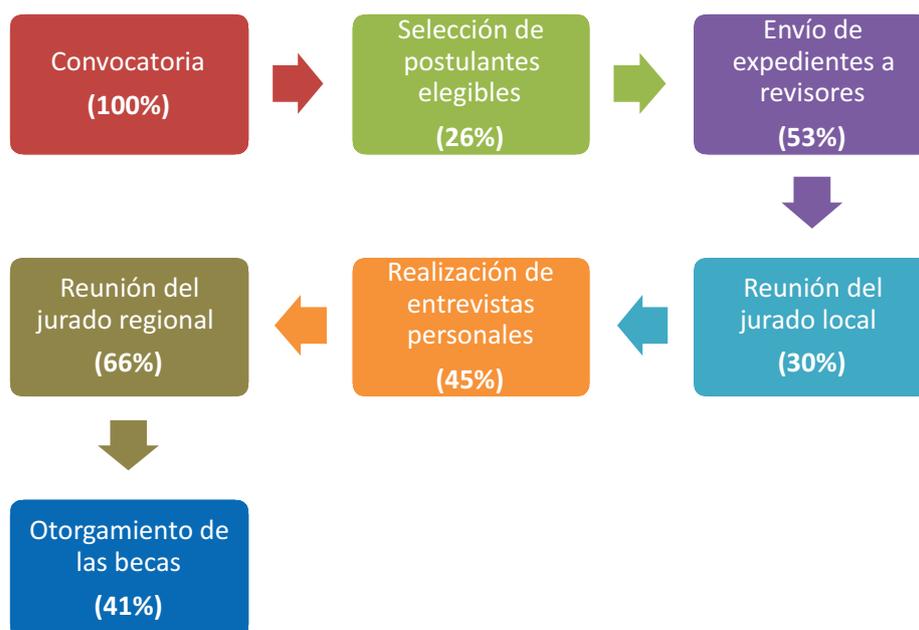
Se decidió entonces añadir una nueva fase a este proceso, posterior a la evaluación del expediente personal: la entrevista personal. En ella, un jurado compuesto de dos personas hizo una serie de preguntas a los postulantes, con la finalidad de verificar la información del expediente, así como otros aspectos, tales como el proyecto de investigación y el compromiso social. Durante la entrevista, un miembro del equipo del Programa estuvo siempre presente verificando el desarrollo de la misma y haciendo anotaciones. Jorge Reyes, miembro del equipo del IFP, comenta al respecto lo siguiente:

Nosotros nos repartimos uno en cada sala de entrevistas. Entonces estamos viendo el comportamiento del postulante, tratamos de ver si es que no ha tenido una maestría previa o algún curso de posgrado previo, [...] también ver cuál es el compromiso que tiene para poder desarrollar su tema.

Luego de las entrevistas, se decidió a qué postulantes se propondría en el jurado regional, que fue la última etapa del proceso de selección.

Figura 2

PROCESO DE SELECCIÓN DE BECARIOS Y PORCENTAJES DE FILTRO



Este proceso para identificar mejor a los postulantes que cumplían con el perfil buscado por el IFP permitió, además, centrar las siguientes etapas. Así, todo aquel que pasó a la siguiente fase fue contactado por el Programa para que enviara un conjunto de documentos, tales como copias simples del título profesional, de los certificados de notas, del documento nacional de identidad y dos cartas de recomendación (una académica y otra profesional). Del mismo modo, se solicitó llenar un formulario en el que el postulante tenía que sustentar su condición de excluido narrando por escrito su vida personal y profesional.

Mejorando los instrumentos para la postulación

Se desarrollaron también nuevos instrumentos de acopio de información. Debido al problema generado por la cantidad y el tamaño de los expedientes personales que debían ser digitalizados, se contempló la idea de realizar la primera fase de la selección con una postulación *on line*, desde la cohorte 4 correspondiente al periodo 2003-2004.

Para ello, se elaboró un formulario adicional de inscripción, basado en preguntas cortas o de opción múltiple para marcar. Inicialmente hubo dudas sobre si esto sería adecuado, considerando que las poblaciones más pobres o alejadas podían no tener acceso a internet o dificultades para manejarlo. Por eso, se mantuvo en paralelo la posibilidad de enviar este formulario de inscripción en físico. Sin embargo, al implementarse la inscripción por internet se descubrió que casi todos los postulantes utilizaban esta vía para inscribirse, por lo que se tomó la decisión de pasar a un proceso completamente en línea.

Llegaron [solo] 100 de las 8.000 [postulaciones] en papel, y de esas 100 la mayoría eran de capitales de departamentos [...] todos cuentan que aunque en su lugar no haya, ellos se trasladan a internet o mandan a sus hijos o sus hijos los acompañan y le ayudan a entrar. O sea, realmente no hay un impedimento para acceder a internet en este país. Entonces ya no hubo necesidad de que nos manden [el expediente] físicamente. (*Cecilia Israel*)

Los propios formatos de acopio de información se fueron ajustando con el tiempo para contar con datos más precisos al momento de realizar la evaluación.

Hoy veía los expedientes de los primeros años y también los últimos [...] y vemos que hay ciertas cosas, datos, información que en los primeros expedientes no son tan claros, como por ejemplo el grado de exclusión [...] Definitivamente ha habido un progreso para mejorar el expediente en sí. (*Elsa Elías, miembro del equipo del IFP*)

Ordenando las responsabilidades

Uno de los aspectos que quedó claro para el equipo es que necesitaba contratar a un profesional adecuado para entablar relaciones con los becarios, de tal manera que el Programa pudiese funcionar eficientemente. Luego de la primera selección de becarios se contrató a Cecilia Israel como encargada de

la coordinación del Programa. Cecilia había trabajado en Transparencia dirigiendo la red nacional de voluntarios. Su experiencia resultó sumamente útil para definir el tipo de relación que debía establecerse entre el equipo y los becarios. Estos últimos eran muy similares a los voluntarios de Transparencia con los que había trabajado, por lo que supo cómo tratar con ellos.

[...] al ser gente con pocos recursos, tenían derechos que les teníamos que resolver para hacer bien su trabajo [...], es decir, para ser buenos postulantes y sacar adelante su carrera. Era muy parecido [al caso de los voluntarios de Transparencia]. Entonces yo dije: bueno, aquí lo que hay que hacer es establecer una relación profesional y no de paternalismo, como estábamos haciendo y como ellos mismos demandaban.

Esta relación profesional se pudo ir afianzando, a su vez, conforme el Programa lograba establecer procedimientos para las diferentes actividades que se realizarían con los becarios. De esta manera, se fueron elaborando formularios especiales para cada trámite, con lo que las excepcionalidades se redujeron al mínimo.

Nos han ayudado mucho los formatos que se han ido creando para la inscripción, la evaluación, los envíos de dinero, los informes, los requisitos para salir a un congreso y recibir un dinero [...] todo eso se ha ordenado y ha afiado más esta relación profesional. Y nos permite además hacer un seguimiento y un monitoreo a nivel formal de lo que ellos [los becarios] están haciendo.

De igual modo, se definieron los rubros que la beca cubriría y los montos para cada uno de ellos. Como parte de este proceso de consolidación del Programa, se elaboró un manual para becarios en el que figuraban cada uno de los procedimientos a seguir, así como otros datos útiles. Aunque el manual se actualizó constantemente, muchas veces no fue suficiente para absolver las dudas de los becarios, quienes recurrían constantemente al equipo del IFP. Elsa Elías comenta al respecto lo siguiente:

Bueno, nosotros les hacemos llegar un manual donde se explica todo eso, pero siempre quedan dudas. Entonces ellos nos consultan y nosotros les decimos qué pueden hacer y qué no pueden hacer, qué pueden obtener y qué no pueden obtener, qué necesitan para obtener un fondo determinado [...] nosotros les explicamos, les guiamos, los orientamos [...].

Estableciendo mecanismos de monitoreo para la transparencia

En busca de transparencia, se establecieron también mecanismos de monitoreo de la actividad académica de los becarios. En fechas determinadas, ellos debían enviar informes sobre sus resultados, así como sobre las actividades en las que participaban. De esto dependió la renovación anual de la beca.

El hecho de solicitarles esta información incomodó muchas veces a los becarios, sobre todo sabiendo que a los de otros países no se les exige tanta documentación. Algunos incluso intentaron evadir estos procedimientos. No

obstante, la transparencia en todas las actividades del Programa fue siempre un asunto de la mayor importancia en el Perú. La meta fue que no quedase actividad ni gasto sin respaldo documental: todo debía justificarse ante la oficina central del Programa.

A los peruanos se les pide más cosas que a los demás, se les controla más. [...] yo siempre he dicho que lo que más necesitamos nosotros es mostrar al resto de países la transparencia de cómo estamos manejando los fondos de este Programa [...] Entonces, por más que se han quejado, igual hemos seguido. *(Miembro del equipo del IFP)*

El equipo del IFP en el Perú se mantuvo firme en esta forma de operar, a pesar del malestar generado en algunos casos. Sin embargo, esta situación no influyó en los sólidos vínculos afectivos que mantuvo con los becarios. Como comenta una ex becaria:

Cuando tú ganas la beca, es como que te adoptan. Todos los problemas que tengas mientras seas becario, desde cosas personales hasta cosas laborales, y nuestros documentos, ellos me han ayudado [...] me han ayudado a buscar universidad, me han puesto en contacto aquí y allá. [...] Yo creo que nunca hubiera ido sin todo el apoyo que ellos te dan. Están preocupados por todo lo que te pasa.

Fortaleciendo la comunicación

La comunicación con los becarios y entre los miembros del equipo del IFP fue otro tema de la mayor importancia, y uno de los que mayor interés suscitó en esta etapa de adaptación a un programa en crecimiento. Cecilia Israel, la coordinadora del IFP en el Perú, logró establecer protocolos a través de los cuales los miembros del equipo discutían constantemente la información concerniente al Programa que obtenían de los becarios, y brindaban su ayuda cuando estos necesitaban un servicio particular. Poder trabajar de esta manera requirió un elevado grado de confianza entre los miembros del equipo, así como un conocimiento cabal de los procedimientos del Programa.

Tanto Elsa [Eliás] como Jorge [Reyes] se han apropiado de un montón de temas, con muy buen conocimiento y manejo [...] no me creo para nada indispensable en el Programa, yo creo que hemos ido avanzando en ese sentido, en eso de delegarnos cosas de muy buena forma. *(Cecilia Israel, coordinadora del IFP)*

Con la finalidad de consolidar la estrategia comunicacional del Programa, en el año 2003 se contrató a Jorge Reyes, comunicador social, para que trabajase directamente con los becarios y fortaleciese los vínculos con los medios de comunicación. Se comprobó entonces que la comunicación radial era la más exitosa, por lo que se puso énfasis en este medio. En cada convocatoria, se revisó el lugar de proveniencia de los postulantes de la convocatoria anterior, para reforzar la campaña comunicativa en aquellas regiones

en donde se había registrado una menor cantidad de postulaciones. Algo que quedó claro fue que si bien utilizar múltiples medios resulta provechoso para atraer a un gran número de personas que cumplieran con el perfil requerido, la televisión fue perjudicial para el proceso de selección.

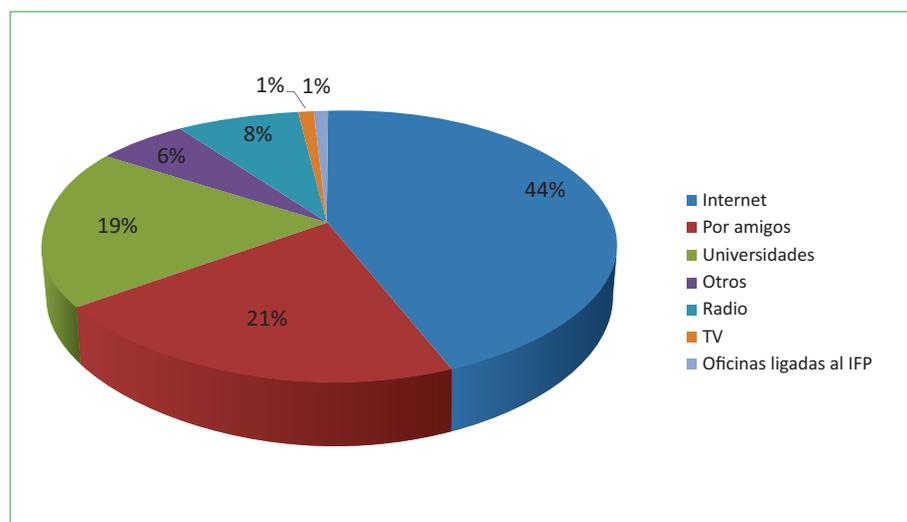
En el 2003, se emitió por un canal de señal abierta en el ámbito nacional una entrevista a un miembro del equipo del IFP que invitaba a la población a participar en el programa de becas. Esta presentación, junto con el inicio de la postulación *on line* que tanto facilitó los trámites, dieron como resultado que se presentasen más de ocho mil postulantes para la cohorte 2003-2004, muchos de los cuales no cumplían con los requisitos básicos.

Todo el mundo pensaba que era una cosa mucho más abierta y que no había ciertas condiciones que uno debía tener para postular. Entonces en esa postulación *online* hubo postulantes de todo, de pregrado que querían estudiar en la universidad. (*Miembro del equipo del IFP*)

Luego de esta experiencia, se reforzó la idea de la radio como el medio de difusión primordial del IFP —sobre todo en provincias—, seguida por las publicaciones, los afiches y la publicidad por internet. Las presentaciones en televisión quedaron reservadas para los programas locales en las diferentes regiones del país. No obstante, como se aprecia en el gráfico 7, internet y la promoción directa fueron las principales fuentes de información sobre el IFP en el país.

Gráfico 7

PRINCIPALES FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE EL IFP EN EL PAÍS, 2000-2010

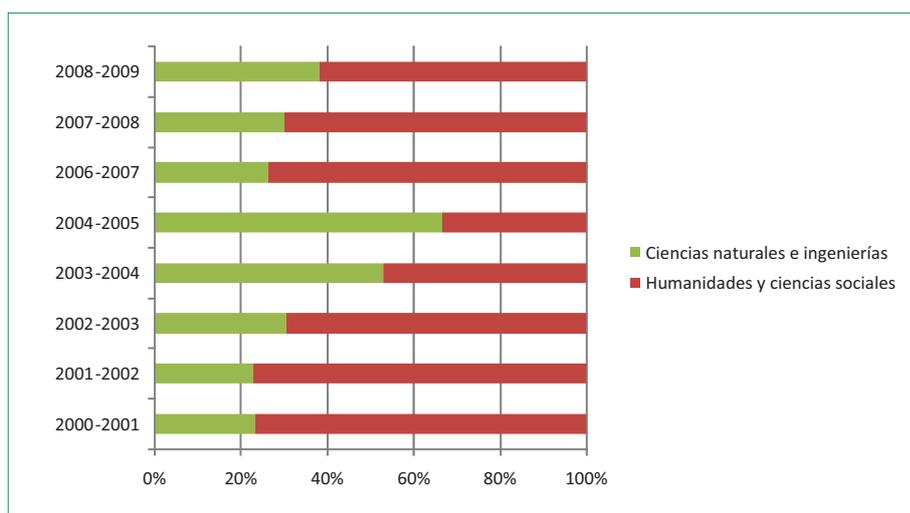


Fuente: IFP – Perú .

La estrategia comunicacional también contempló la necesidad de incorporar a una mayor cantidad de postulantes provenientes de las ciencias naturales e ingenierías, ya que en un primer momento estos eran en su mayoría profesionales cercanos a las ciencias sociales y humanidades.

Gráfico 8

DISTRIBUCIÓN DE BECARIOS POR ÁREA DE CONOCIMIENTO



Fuente: IFP – Perú.

Para ello, en los diferentes medios en los que se publicó el Programa se hizo explícita dicha voluntad. Fue también importante acercarse a las universidades con carreras más científicas, como la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

[...] fuimos a la UNI, [...] en las radios, como en los periódicos, cuando me entrevistaban hacía hincapié en eso, porque no solamente era para ciencias sociales [...] todos los de las ciencias puras y el arte estaban invitados a participar en este proceso. *(Miembro del equipo del IFP)*

Un detalle interesante es que el lanzamiento de cada una de las convocatorias se realizó siempre en una región distinta a Lima. El equipo viajaba a la región escogida y organizaba un evento en el cual se daba inicio a dicho proceso.

Buscando alternativas de estudios de posgrado

Por su perfil, la gran mayoría de los becarios desconocía las universidades en las que podía cursar un posgrado. Por ello, un aspecto importante del IFP fue la orientación.

Si bien la responsabilidad directa de la orientación en lo que respecta a la elección de las universidades recaía en la coordinación regional en Chile y en la sede central del IFP en Nueva York, el equipo del IFP en el Perú tuvo un papel significativo en las recomendaciones.

Los primeros dos grupos han ido a universidades que nosotros ni conocíamos los programas [...] la mayoría resultaron bien, pero por suerte, porque no conocíamos los programas. [A algunos les fue] pésimo, si hubiéramos conocido el programa, no los hubiéramos mandado ahí. [...] Nosotros hemos aprendido a escoger y a mirar mejor los programas a donde los mandamos en esas tres primeras cohortes y a manejarnos también mejor con los becarios. *(Miembro del equipo del IFP)*

Así, aspectos como las herramientas con las que contaba el programa de una universidad —si estas eran adecuadas para individuos con ciertas desventajas, como el escaso manejo de una lengua extranjera o una discapacidad— o el grado de experiencia del resto de alumnos de ese programa, pasaron a ser criterios importantes para escoger a qué universidades enviar a los becarios.

3.4 LA FASE DE CONSOLIDACIÓN

Si bien el Programa vino realizando ajustes en diversos aspectos a lo largo de su ejecución, estos se hicieron en su gran mayoría entre los años 2002 y 2005. A partir del 2006, logró consolidar sus diferentes estrategias para operar exitosamente en el Perú. También a partir de ese año se empezaron a apreciar verdaderamente los resultados, al contar con un importante número de ex becarios que habían cumplido con las expectativas iniciales. La experiencia adquirida resultó de gran valor para la discusión sobre la desigualdad y las posibilidades de incluir en la educación superior a grupos que tradicionalmente no participaban en ella. Así, se analizaron diversos aspectos, desde las formas y los mecanismos hasta las estrategias y políticas para superar dichas barreras.

Pasar por este proceso de aprendizaje partiendo de la propia experiencia permitió mejorar una serie de acciones que fue posible transformar en procesos. El principal beneficiario de este aprendizaje fue el proceso de selección, que mantuvo un alto grado de confiabilidad durante los años de operación del Programa. A su vez, se reconoció la importancia de dar diversos tipos de soporte a los becarios para ayudarlos a culminar sus estudios. Esta experiencia fue compartida con el resto de las sedes del IFP en el mundo, varias de las cuales implementaron mecanismos similares o fortalecieron los ya existentes. Un ejemplo concreto son los talleres de Becario Saludable, una iniciativa creada por el equipo IFP del Perú que busca que los becarios se encuentren en óptimas condiciones de salud al momento de empezar a cursar sus estudios.

En Bangkok, cuando fue la reunión internacional, yo llevé este logro, y un montón me pidieron toda la metodología porque tenían serios problemas con

sus becarios en ese nivel. Inclusive en la página web colgaron el documento y las recomendaciones, considerando que era una cosa que al principio no se había pensado. (*Miembro del equipo del IFP*)

El IFP en el Perú ha logrado obtener resultados muy significativos. Cerca del 100% de los *alumni* —el nombre oficial que el Programa de da a los ex becarios— han cumplido con titularse, 80% dentro de los plazos establecidos. Noventa por ciento ha recibido diversos tipos de menciones honoríficas en las universidades donde ha cursado estudios, desde notas sobresalientes y matrículas de honor, hasta tesis con mención *cum laude* y premios especiales. Varios de ellos, inclusive algunos provenientes de las zonas más pobres del país, han sido invitados a continuar sus estudios de doctorado, forman parte o dirigen programas internacionales, y sus tesis han sido premiadas y difundidas en diversas publicaciones (De Belaunde, Trivelli e Israel 2005).

Por otro lado, el esfuerzo por generar redes sociales en cada cohorte y entre las mismas ha permitido que los *alumni* puedan llevar a cabo acciones colectivas. Hay que resaltar el trabajo de la Asociación de Alumni del IFP, que se encarga de convocar a los *alumni* presentes en el país, de organizar eventos y participar en publicaciones, y el del Fondo Verde Internacional, una organización dirigida por un ex becario IFP peruano que convoca a otros ex becarios a través de sus redes para dictar cursos a distancia.

Haber logrado esta suerte de automatización de sus procesos, permitió al equipo del IFP fomentar otro tipo de actividades. Este grupo, inserto en el IEP, junto con el resto de investigadores del Instituto, llevó a cabo una serie de reflexiones sobre la situación de la educación superior en el Perú, particularmente de los profesionales de las universidades de provincia. La experiencia del Programa permitió en buena medida confirmar una serie de postulados que los investigadores venían proponiendo desde antes, así como dotar de un rostro mucho más claro al becario del IFP.

Con el programa de becas, los investigadores del IEP se dieron cuenta de que esos [becarios] tienen una casa, una cuenta que pagar, tienen hijos, etc. [...] Una de las cosas que nosotros negociamos con la sede de Chile fue que los revisores del programa de becas fueran del IEP. En Chile contratan a gente de una universidad para que haga la revisión. [...] yo creo que las mejores discusiones sobre ese programa han salido de toda esta gente que ha estado dándole vueltas al programa de becas. (*Miembro del equipo del IFP*)

En esta línea se desarrollaron experiencias como el seminario “Estrategias de inclusión en la educación superior” llevado a cabo en mayo del 2006. Dicho encuentro fue el resultado del creciente número de experiencias en materia de educación superior y desigualdad, entre las que resaltan el programa Pathways for Higher Education y el IFP. En dicho evento participaron diversos investigadores y organizaciones interesados en colocar el tema de la desigualdad en la educación superior en la agenda pública. Como comenta Marita Palacios, miembro del jurado regional del IFP:

Creo que este matrimonio que se hizo entre el Pathways for Higher Education y el programa de becas provocó reflexiones y publicaciones que fueron muy importantes [...] sobre interculturalidad en la educación superior o la diversidad, la diversificación con la apertura de la universidad a otras culturas. Y sobre otras formas de enseñar y de entender el mundo.

Ya en esta fase, el IFP empezó a ser reconocido como uno de los programas de becas más exitosos del país y a ser buscado por diversas entidades que querían implementar sus propios programas de becas. En tal sentido, la transparencia de su trabajo resultó importante para facilitar que otras instituciones pudieran analizar su gestión y sus procedimientos. Ricardo Giesecke, revisor del IFP, comenta al respecto:

Creo que todo el procedimiento es lo suficientemente claro y lo suficientemente transparente como para que cualquier comité directivo de cualquier fideicomiso pueda meterse a mirar.

Aquí es preciso resaltar la importancia de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), quien en el año 2009 entró en conversaciones con el equipo del IFP. Esta institución cuenta con el Fondo para el Fortalecimiento del Capital Humano, cuyo fin es financiar programas de becas que permitan a empleados del Estado cursar un posgrado en una universidad nacional o extranjera, estudiando temas relacionados con la gestión pública, la gestión de proyectos, la planificación local y regional, etc. Para implementar dicho programa, Servir se ha mostrado muy interesado en aplicar la metodología de trabajo del IFP, desde el proceso de selección hasta los mecanismos de transparencia. En la actualidad, Servir se encuentra evaluando la manera más adecuada de proceder con la implementación de su programa de becas, siendo una de sus opciones que el equipo del IFP se encargue de gestionarlo.

Transparencia y acompañamiento: dos procesos que resaltar

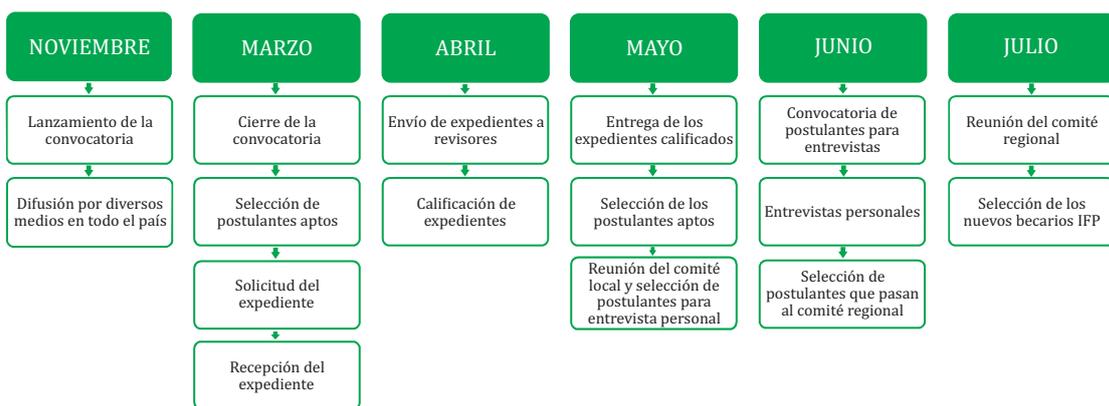
De los muchos aciertos que el IFP ha logrado en su implementación en el país, dos son los procesos que merecen una atención especial: la selección de postulantes y las estrategias de soporte a los becarios. Ambos han sido los que requirieron de una mayor adaptación —debido a las características particulares del Programa— y los más importantes para el éxito del Programa.

4.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN DE POSTULANTES

El proceso de selección de postulantes debe ser entendido en término de sus dos grandes momentos: la convocatoria y la evaluación. El reto de ponerlos en marcha consistió fundamentalmente en asegurar que el Programa pudiese alcanzar su objetivo de brindar la oportunidad de cursar un posgrado a las poblaciones excluidas.

Figura 3

CALENDARIO GENERAL DEL PROCESO DE POSTULACIÓN

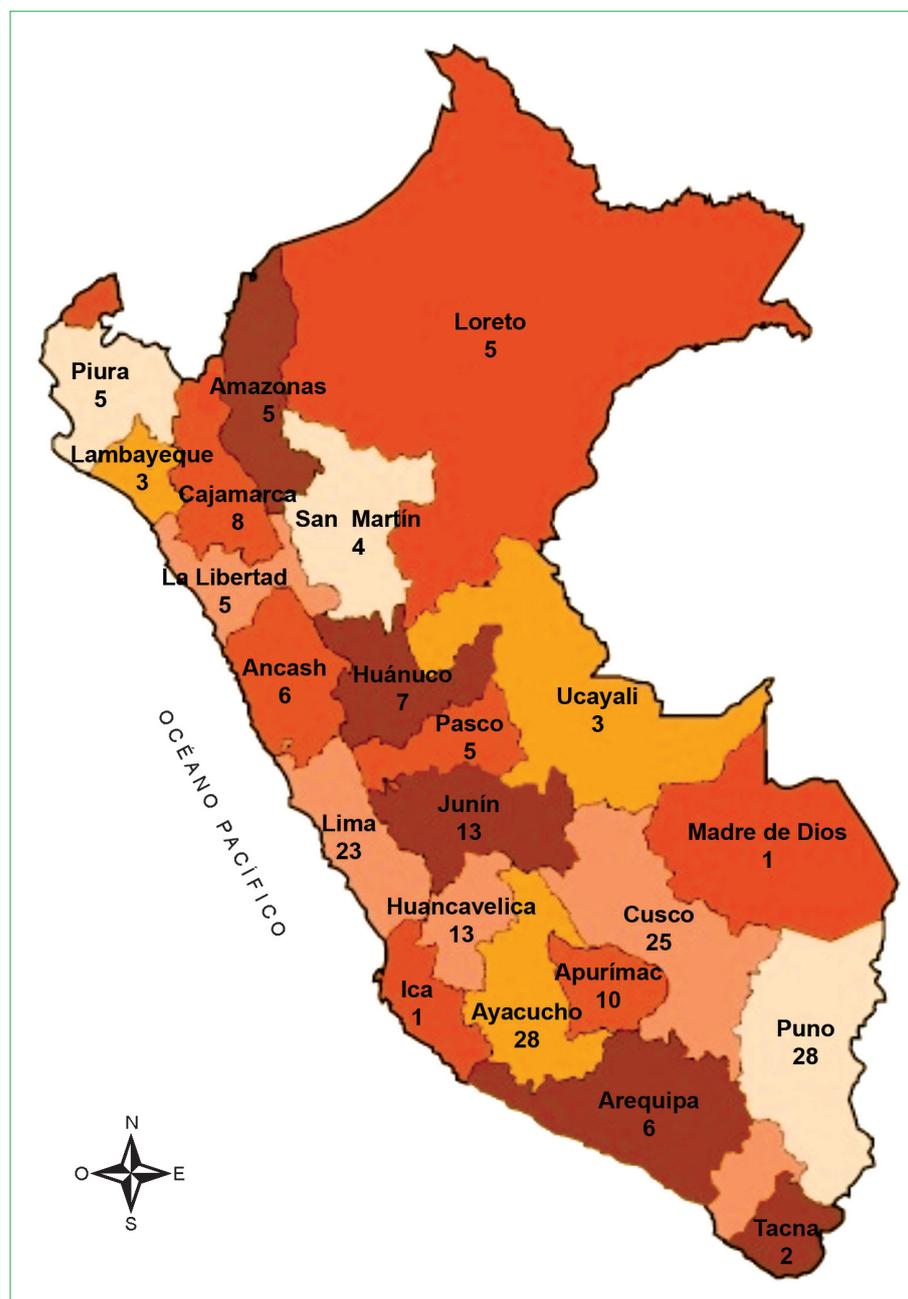


Entre la convocatoria y la evaluación, figuró por cierto el proceso de elaboración del expediente de postulación. Este trámite, en principio burocrático, se convirtió en algo especial debido al perfil de los postulantes. Veamos en detalle.

Convocando a los candidatos

Aunque la mayor parte de los postulantes provino de Lima, los becarios del IFP procedieron de todas las regiones del país (ver figura 4).

Figura 4
DISTRIBUCIÓN DE BECARIOS EN EL PAÍS



A través de una estrategia comunicacional que se desarrolló cada año de noviembre a marzo, consistente en avisos en diarios, *spots* radiales en diferentes idiomas y afiches, se logró tener postulantes de todo el país. Las estrategias de difusión fueron desplegándose sobre la marcha, a medida que se acumulaba experiencia.

Ya en otro momento era más fina la estrategia y se decía: la televisión no llega, el internet no llega o no es suficiente, entonces tiene que ser *spot* de radio o referencia en las universidades regionales. (*Miembro del equipo del IFP*)

El proceso de selección, a su vez, contó con diferentes herramientas para lograr ser lo más certero posible, colocando el peso en variables como el origen rural, la posesión de una lengua materna indígena y el lugar donde se habían cursado los estudios superiores, entre otras.

En ocasiones, los postulantes a la beca no eran inicialmente conscientes de este particular rasgo del IFP, por lo que mostraban cierto temor o pocas expectativas a la hora de presentarse. Una becaria de Lima, por ejemplo, cuenta lo siguiente:

[...] se presentó [a la beca] un profesor mío al cual yo le fui a pedir una carta de recomendación. [Otros postulantes comentaban]: “Oye, si se está presentando el que es profesor, de hecho que la va a ganar él, nosotros qué esperanza tenemos”. Después, cuando salieron los resultados de esa primera vez no fuimos seleccionados ninguno de los que yo conocía y tampoco mi profesor [...] entonces, ya averiguando más sobre la beca, nos enteramos que [...] estaba dirigida a personas que no tuvieran las posibilidades de estudiar [...] que tuvieran limitaciones de tipo económicas, discriminación de cualquier tipo [...].

Esta confusión sobre el carácter de la beca generó que en las primeras convocatorias se presentara una gran cantidad de personas que no cumplían con el perfil esperado, pese a que se lo especificaba siempre en la publicidad del Programa. Como comenta Ricardo Giesecke, revisor del IFP:

Hay otros que están ahí, que son profesores en la universidad y quieren una beca y no saben para qué, excepto que quieren ganar más plata y con una maestría o un doctorado dar el próximo paso.

Conforme mejoró la estrategia comunicacional y la beca se fue haciendo más conocida, el proceso de selección pasó a contar con una mayor cantidad de postulantes adecuados. Al reducirse el número de postulantes, se redujo también el margen de error. Como dice Marita Palacios, miembro del jurado regional del IFP:

Empezaron a desistir de presentarse un conjunto de personas que empezaron a entender que este era un programa de becas distinto a los programas de becas más conocidos.

Otros comentan al respecto:

[...] yo creo que con el tiempo la competencia se produjo entre los excluidos claramente, de modo que los que cada vez más se presentaban provenían de los grupos más excluidos. (*Jurado local*)

Así, el IFP ha resultado una experiencia que ha logrado no solo convocar a profesionales de todo el país, llegando a las regiones más pobres, sino construir un proceso de selección que permite reconocer a las personas excluidas. Por ejemplo, se diseñaron filtros que buscaron atraer a un mayor número de mujeres, considerando que en general tienen menos oportunidades de acceder a un posgrado que los hombres (ver la distribución porcentual de becarios según sexo en el gráfico 4, en la sección anterior).

[...] en el 2005 optamos por incluir un puntaje adicional para las mujeres (sin eliminar el puntaje adicional ya recibido por ser parte de un “grupo vulnerable”), puntaje que nos permitiera equiparar el número de mujeres en el grupo de “elegibles” al de hombres. (Trivelli 2005: 1-2)

No obstante, esta selección de los “más excluidos” no descartó el criterio de potencial académico, tal como lo explica claramente un revisor,

[...] está el aspecto académico. Si no tiene ni pies ni cabeza [...], puede ser contra excluido, pero si no le ves potencial académico para lograr pasar por un posgrado de calidad, tampoco califica.

Junto con la condición de exclusión y el potencial académico, la posición de liderazgo de los postulantes fue también un elemento fundamental en el proceso de selección. No obstante, medir algo tan abstracto como el liderazgo es una tarea compleja que también requirió de un proceso de aprendizaje. Si bien en un primer momento el liderazgo fue considerado el elemento menos importante para la selección, conforme el Programa fue avanzando se reconoció que es precisamente este aspecto el que en buena medida garantiza que el becario trabajará por el país poniendo en buen uso los conocimientos y técnicas adquiridos en su posgrado.

Reescribiendo la historia personal en los expedientes

Tal como lo mencionamos, entre la convocatoria y la evaluación existió una etapa importante para comprender el Programa: la elaboración del expediente. Hubo la posibilidad de postular al Programa repetidas veces. Hacer esto permitió a los postulantes ajustar, en cierta medida, la manera en que presentaban su experiencia vital y su proyecto. De esta manera, muchos pasaron por una suerte de proceso de aprendizaje de la manera en que debían construir su discurso sobre la exclusión que vivían, así como sobre su potencial. Como comenta Roxana Barrantes, revisora del IFP:

La gente que decía “Yo ya postulé, esta es la segunda vez”, tenía un mejor expediente.

De cualquier forma, el primer paso para ingresar al proceso de selección fue llenar un formulario de preinscripción *on line*, respondiendo a una serie de preguntas breves sobre sí mismo. Este documento, que no suponía un gran esfuerzo de reflexión y que podía llenarse inmediatamente, actuó como un primer filtro para eliminar a los postulantes cuyas características resultaban evidentemente inadecuadas para ser acreedores de la beca. En esta fase, el número de postulantes se reducía a cerca de mil.

Luego, los postulantes que quedaban eran notificados mediante un correo electrónico y se les solicitaba la documentación necesaria, incluido un expediente con sus datos personales en detalle, cuyo formato les fue enviado también por vía electrónica. Todo esto debía entregarse en un lapso no mayor a 15 días de hecha la notificación.

Sin ser esa su intención, este trámite terminó actuando como un segundo filtro mediante el cual el número de postulantes se reducía a cerca de quinientos. Muchos postulantes conseguían un trabajo mientras se desarrollaba la convocatoria, no tenían la oportunidad de revisar sus correos a tiempo o no enviaban la documentación en el plazo requerido. Otros perdían el interés en la beca. Solo en casos de justificación probada, el equipo del IFP evaluó si se aceptaba o no la presentación extemporánea de los documentos.

Finalmente, el siguiente paso en el proceso de postulación fue la elaboración del expediente personal, que a diferencia del formulario inicial, era un documento bastante extenso, con preguntas que exigían reflexión sobre las situaciones de exclusión que había vivido el postulante, los eventos que lo habían convertido en un marginado, sus expectativas de cambio.

Este expediente tuvo dos finalidades. Por un lado, sirvió para depurar cuidadosamente a los postulantes sobre la base de los ponderadores utilizados por el Programa. Luego de revisarlos, solo quedaban alrededor del 10% del total. Por otro lado, también sirvió a los becarios que llegaban al final del proceso de selección en el Perú como un respaldo ante el jurado regional conformado por especialistas de diversos países y por algunos miembros del equipo del Perú. Este documento fue, en última instancia, el que decidía la beca. Como comenta Francesca Uccelli, revisora del IFP:

El expediente termina siendo un elemento crucial. [...] En la fase final de todo esto, cuando [las postulaciones] llegan al jurado regional, [...] vuelven a mirar el expediente [...] Finalmente es el expediente el que te defiende.

Por otro lado, la redacción del expediente resultó casi siempre una experiencia dolorosa para los postulantes, pues les exigió reconocer su condición de excluidos, que muchas veces buscaban ocultar. Una becaria de Huancaayo describe así lo que sintió al llenar este documento:

Las preguntas que te hacen son preguntas un poco fuertes, que te chocan. Es una manera de mirarte en un espejo y describir tal cual eres y te trae a la mente recuerdos no tan agradables. Pero uno tiene de todas maneras que tratar de procesarlos.

Otra becaria de Loreto relata su experiencia al respecto:

Una de las preguntas que te dicen es que si te has sentido discriminada por algo. [...] Me ha costado mucho poner ahí lo que me ha pasado [...] Incluso, mi esposo, cuando quería ver mi formulario, como que me daba vergüenza que lo lea.

Para otros becarios, en cambio, llenar este documento fue un trámite bastante fácil:

Llegar hasta acá ya era un logro tremendo para mí. Entonces, creí que debía mostrar ya algunos logros que tenía. Se me hizo un poco más fácil construir el formulario número 2. [...] No tuve ningún inconveniente en mostrarme a mí mismo.

Por lo demás, el resto del formulario contenía preguntas para marcar, así como otras que tenían que ver directamente con el proyecto de investigación que se planteaba desarrollar. Esta sección resultaba más sencilla o, en todo caso, su complejidad se asociaba a la formación académica recibida por el postulante.

Ya llegas después a la parte del proyecto de investigación y a esas cosas más académicas. Ahí la cosa se pone más fácil o mejor dicho menos comprometida con uno mismo. Ahí, claro, salen los vacíos en investigación, por ejemplo, en argumentación [...], esas cosas más académicas. [...] Igual, con todo, eso es más fácil que recordar y volver a vivir tus sufrimientos anteriores. (*Ex becaria*)

Evaluando las postulaciones

Una vez listos, los expedientes eran enviados a la sede del Programa, en donde se los remitía a los revisores, según su especialidad, para identificar el potencial académico de los postulantes.

El trabajo de los revisores consistió en identificar aquellos expedientes que se ajustaban más al perfil del becario. Recibieron previamente para ello una serie de criterios a partir de los cuales debían evaluar los expedientes con el fin de lograr un cierto grado de objetividad. Calificaban los diferentes ítems del documento usando una escala del 1 al 5. Aquellos postulantes calificados con 4 o más quedaban seleccionados, mientras que a los que tenían menos de 3 se los descalificaba.

En un principio, los revisores fueron seleccionados entre los investigadores asociados o relacionados con el IEP. Se realizó una convocatoria en el ámbito del Instituto y así se conformó el primer grupo de revisores. Sin embargo, en años posteriores se fueron integrando revisores externos al IEP, no solo de carreras afines a las ciencias sociales sino también a las ciencias naturales y las ingenierías. Estos nuevos revisores fueron contactados directamente por el equipo del Programa debido a su trayectoria, o fueron recomendados por otros revisores y jurados o miembros del IEP.

Figura 5
PROCESO DE REVISIÓN DE EXPEDIENTES



Dada la naturaleza del proceso de selección, la elección de los revisores fue siempre complicada. Se requería personas con características particulares. Para empezar, debían tener experiencia académica y en proyectos de investigación. A su vez, requerían tener cierta sensibilidad frente a los becarios y ser al mismo tiempo personas que no se dejaran llevar por las historias personales que escucharían. Se optó entonces por utilizar al comienzo casi exclusivamente a profesionales de las ciencias sociales con experiencia en investigación, con la idea de que serían los más adecuados. Sin embargo, conforme se fueron incorporando, los profesionales de otras carreras demostraron ser igual de capaces.

Cabe mencionar que el equipo del Programa verificó constantemente el desempeño de los revisores, principalmente de los nuevos. Esto último implicó muchas veces volver a revisar los expedientes para asegurar la calidad del proceso de selección.

Una vez que ellos han entregado sus calificaciones, nosotros también tenemos la oportunidad de revisar nuevamente algunos. Por ejemplo, de veinte expedientes solo han aprobado dos, bueno: ¿qué ha pasado con los otros? Hay que darle una miradita, es una persona de repente demasiado exigente o que no ha considerado ciertos puntos. *(Miembro del equipo del IFP)*

Si bien buena parte de los revisores participaron en el Programa desde el primer momento o en repetidas oportunidades, no llegaron a constituir un equipo debido a que hubo cambios constantes. En el caso de los jurados nacionales y regionales, se decidió que no participarán en el Programa por más de tres años consecutivos. Sin embargo, con estos cambios existió siempre el inconveniente de no contar con equipos de trabajo más consolidados. Sobre este tema comenta Isabel Coral, miembro del jurado:

Yo no sé qué tan positivo es cambiar [...] a los revisores. A mí me parecía como que cada año íbamos comenzando de nuevo. Ciertamente, cada año era más fácil, cada año se institucionalizaba más [...] pero como que siempre había que comenzar a trabajar de nuevo, una repasada. Hasta el último año ha sido así, porque siempre había un revisor nuevo.

Los cambios constituyeron un problema para el proceso de selección, puesto que los nuevos revisores debían familiarizarse con su trabajo, un punto al que a veces sólo llegaban luego de participar en varias convocatorias. Una revisora comenta lo siguiente:

Me he ido empapando mucho más. Entonces esta vez [...] he tenido muy claro hacia dónde va el Programa y me ha sido mucho más fácil elegir a las personas.

Esto parece haber ocurrido en buena medida debido a que la convocatoria en busca de revisores se realizó de manera muy informal y en fechas cercanas al inicio del proceso. A su vez, dado que el expediente se entregaba en físico al revisor, el que tenía que viajar o se encontraba en aquel momento fuera del país, no siempre podía cumplir con el compromiso asumido.

Adicionalmente, los revisores debieron ocuparse de otros aspectos, como averiguar si el postulante contaba ya con estudios de posgrado, pues el IFP prohibía otorgar una beca si esa era la situación e incluso a las personas que estuviesen postulando a otros programas de subvención. En ocasiones, este hecho fue descubierto en las últimas etapas del proceso de selección, y en otros casos menos comunes, incluso luego de ser otorgada la beca.

En esta etapa de la selección, si bien se buscaba que el proceso fuera lo más objetivo posible, eso no siempre ocurrió. Una de las revisoras comenta que, sobre todo al comienzo, la manera en que cada uno entendía lo que era la exclusión “quedaba un poco al criterio del revisor”. Por ejemplo, qué tan importante era para la selección el hecho de que los postulantes fueran indígenas, que fue uno de los criterios más controvertidos. No obstante, el proceso de selección pudo en buena medida dotarse de suficiente información como para equilibrar el peso de las variables. Como cuenta Francesca Uccelli:

[...] marcar que hablas quechua no te hace entrar directamente, no es un factor solo. O sea, si vivieras en una comunidad campesina rural, sin agua, sin luz, etc., eres campesino, con madre campesina, sin seguro social, creo que estas variables son las que te complementan la información más clásica de exclusión, como tener una lengua materna distinta al castellano.

En tal sentido, fue posible enfrentar el que algunos de los postulantes buscaran construir una imagen de sí mismos como marginados, o por el contrario, si siéndolo, daban a entender otra cosa. Contrastando estos discursos con otros datos que figuraban en el expediente fue posible aclarar muchas dudas.

Había unos que te marcaban que los había criado la mamá sola, que eran, no sé pues, diez hermanos, que su vivienda era realmente precaria [...] y al momento de preguntar sobre su exclusión, “no yo nunca me he sentido excluida, no creo que sea excluida”. No tenían este discurso elaborado, no lo usaban o no lo aprovechaban, pero claramente eran excluidos. Entonces ahí yo creo que el expediente es bueno porque distingue los datos duros de su percepción.
(Miembro del equipo del IFP)

Un revisor recuerda lo siguiente:

Me acuerdo que en la primera reunión que estuve dejaron bien en claro que mucho depende del olfato de cada uno [...] cada uno tiene que ver si hay coherencia en la respuesta [...].

Por otro lado, hubo que ser también muy cuidadoso con los postulantes que no tenían facilidad para describir su situación por escrito. Un revisor comenta sobre esto último:

Hay casos muy singulares, como los casos de ashánincas, que se expresan muy mal, pero que tienes que aprender a entender.

Una vez terminada la calificación de los expedientes, estos debían retornar al equipo del Programa. Sin embargo, la revisión de estos documentos no terminaba aquí. Si bien los postulantes que obtenían una nota 5 pasaban automáticamente a la siguiente fase del proceso de selección, la mayoría de expedientes pasaba al jurado local.

El jurado local se componía de dos personas. Era seleccionado usando un criterio similar al de la elección de los revisores, pero además se exigió que sus dos miembros contasen con estudios de maestría. Asimismo, solo podían ser jurados por un máximo de tres años, consecutivos o separados. Este mecanismo buscó mantener la transparencia al impedir que la potestad de aprobar o desaprobar a los postulantes se concentrase siempre en las mismas personas.

Por otro lado, a partir del año 2004, el IFP Perú decidió incorporar como miembros del jurado local a ex becarios del Programa, quedando institucionalizado que unos de sus miembros fuera siempre un ex becario. Esta decisión dio muy buenos resultados.

El jurado local iniciaba su trabajo revisando juntos nuevamente cada uno de los expedientes. Si ambos estaban de acuerdo, el postulante pasaba a la siguiente fase. De no estarlo, discutían las razones. Este método permitió aliviar el problema de la subjetividad en el proceso de selección, pues el juicio de los revisores era puesto a consideración de dos personas más. Por otro

Figura 6
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL JURADO LOCAL



lado, para asegurar la objetividad del proceso, el cruce de información entre los revisores y el jurado local no incluía el puntaje que los primeros habían otorgado a cada expediente.

Acabado el proceso de evaluación, parece haber un vacío. Algunos revisores han manifestado que el proceso careció de una etapa de reflexión y retroalimentación posterior a la evaluación, que congregase a los revisores y al jurado local para absolver las dudas y compartir el aprendizaje en busca de una mayor objetividad. El propio equipo del Programa reconoció este problema:

Sería bueno reunirnos un poco para colectivizar con ellos, que han participado, qué es lo que había resultado, quiénes habían salido, qué argumentos se habían esgrimido y todo, pero el tiempo nos iba ganando luego de la elección [...] Nos hubiéramos enriquecido todos y ellos se hubieran apropiado aún más del Programa de lo que ya están solo por haber revisado los expedientes. Yo creo que un intercambio con ellos hubiera sido muy rico para todos. *(Miembro del equipo del IFP)*

Una vez terminado el proceso de evaluación de los expedientes, se pasaba a la última etapa del proceso de selección local: la entrevista personal. En ella, se volvía a constatar la condición de excluido del postulante y se hablaba de nuevo de sus motivaciones para postular a la beca y de la investigación que proponía. A su vez, en esta fase se

indagaba más sobre el tipo de compromiso que el postulante mantenía con su comunidad.

Los becarios y ex becarios tienden a recordar con agrado esta entrevista —a la que solían llegar con un discurso más ordenado luego de la experiencia de llenar el expediente— y la amabilidad de los entrevistadores. Un becario limeño indicó lo siguiente:

Sí, [recuerdo la entrevista] con mucho gusto. Me hicieron preguntas sobre cuáles eran mis aspiraciones y proyectos [...] Les dije pues lo que yo sentía sobre la filosofía. Entonces mi punto de vista de la filosofía era muy importante. [...] Yo quería hacer un trabajo universitario en San Marcos y ahora soy profesor en San Marcos. Y ellos me escucharon todo lo que les conté.

Sin embargo, algunas entrevistas fueron difíciles de manejar.

Hemos visto de todo, incluso postulantes que en plena pregunta se ponen a llorar y entonces no sabes cómo reaccionar porque no esperabas que eso sucediera. (*Miembro del jurado local*)

Por otro lado, dado que la entrevista era necesariamente presencial y se realizaba en Lima, algunos postulantes tuvieron problemas para asistir a ella. Frente a esto, el equipo se mostró flexible y en ocasiones reprogramó las fechas en función de las posibilidades del postulante. Además, el Programa se aseguró de correr con todos los gastos del viaje a Lima, reembolsándolos una vez terminada la entrevista. Solo en algunas pocas ocasiones las entrevistas se realizaron por teléfono o de manera virtual.

Durante la entrevista, se encontraba siempre presente un miembro del equipo del Programa. Si bien este no participaba como entrevistador, tomaba nota de diversos aspectos del postulante, que luego podía contrastar con las impresiones del jurado. También podía ayudar al jurado en caso de dudas técnicas, como por ejemplo la determinación de la nota.

Estamos ahí pendientes por si una vez que el postulante se retira, el jurado tiene alguna duda, alguna consulta. (*Miembro del equipo del IFP*)

Al finalizar la entrevista, el jurado colocaba una nota al postulante y elaboraba por escrito sus impresiones. Esto último podía ser utilizado como un refuerzo del expediente, sobre todo en aquellos casos en los que este documento no estaba bien hecho o no llegaba a reflejar de manera correcta el perfil del postulante.

Aquellos postulantes que lograban pasar con éxito esta etapa —unos 60 en promedio—, eran preseleccionados para pasar a la última fase del proceso de evaluación. Esta última fase consistió en la presentación de los documentos de los postulantes preseleccionados en el jurado regional, que es quien en última instancia elegía a los nuevos becarios del IFP.

Los siete miembros del jurado regional, que se reunían en Chile, fueron personalidades latinoamericanas —de Argentina, Brasil, Chile, México y el Perú— de varias disciplinas. Este jurado recibía con anticipación los

expedientes para discutirlos luego, caso por caso, en la sesión presencial y cubrir el número de becas disponibles.

Al igual que en las etapas anteriores, en el jurado regional los expedientes se discutieron de a dos. Para empezar, se presentaban dos casos “de control” que todos los miembros del jurado debían evaluar en forma individual. Luego se comparaban las notas otorgadas y se las discutía. Lo siguiente era que cada dupla presentaba tanto su mejor como su peor caso y ambos eran evaluados por la contraparte. Este y el anterior sistema “calibraban” los criterios de evaluación. Cabe mencionar que esta misma práctica se llevó a cabo en el jurado local.

Figura 7
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL JURADO REGIONAL



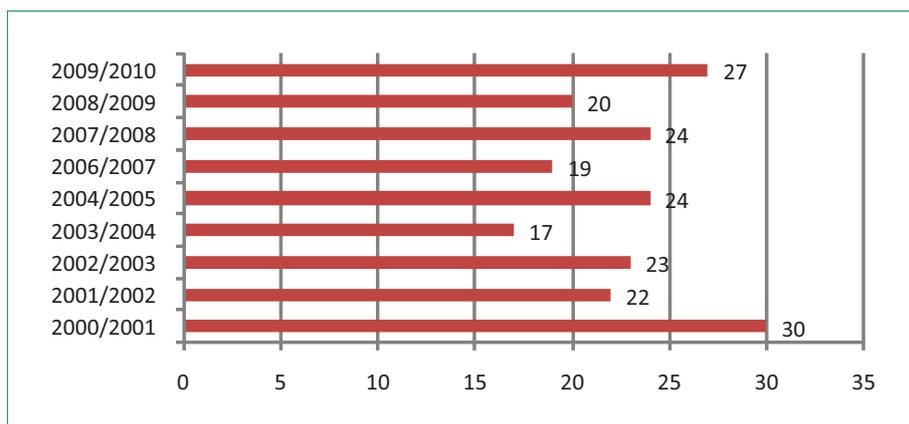
Una vez llevado a cabo este proceso, el jurado regional tenía la oportunidad de reevaluar sus expedientes. Al siguiente día se daba inicio a la selección final de los nuevos becarios. Según las notas que había recibido cada uno de los postulantes, se elaboraba un ranking. Aquellos que habían obtenido el máximo puntaje en todas las etapas, ganaban inmediatamente la beca. Luego se evaluaba al resto. Se escogían primero para la discusión los casos en los que uno de los dos jurados había calificado el expediente con la nota más alta y el otro lo había desaprobado.

En ocasiones, los miembros del jurado propusieron casos especiales que, pese a no ser los mejores, consideraban que debían becarese. En esas situaciones, quien defendía el caso debía convencer al resto del comité evaluador.

Por último, el jurado daba por terminado el proceso de selección cuando se cerraba el cupo de becas. No existió un cupo anual determinado —este

número era determinado, para cada sede, por la oficina central de IFP en Nueva York—, pero en total se otorgaron 206 becas en el Perú. En los últimos años, el jurado regional optó por elegir a unos postulantes más de la cuenta, por si por cualquier inconveniente alguna plaza quedaba vacía.

Gráfico 9
NÚMERO DE BECARIOS SELECCIONADOS POR AÑO



Al finalizar todo el proceso, cada nuevo becario había ganado no una sino tres veces en total. En primer lugar, cumpliendo el perfil deseado por el Programa; en segundo lugar, en la competencia en el ámbito local; y por último, en la selección final en el ámbito regional, en donde sobresalían las mejores postulaciones.

4.2 LAS ESTRATEGIAS DE SOPORTE A LOS BECARIOS

El hecho de que los becarios del IFP lograsen tener éxito en su formación académica fue siempre un objetivo del equipo del Programa. Los impedimentos que podían tener debido a sus condiciones sociales y académicas—considerados siempre como desventajas iniciales y no como barreras infranqueables— fueron factores determinantes para que el IFP diseñase e implementase una estrategia de soporte en los ámbitos académico y personal. De esta manera, los logros alcanzados en los estudios por los becarios sobre la base de su esfuerzo personal tuvieron también un elemento de ayuda. Esta estrategia fue tanto de tipo formal como informal.

Entre las principales acciones de la estrategia formal, figuraron aquellas referidas a la actualización y refuerzo de los conocimientos de los becarios para que tuviesen menos problemas a la hora de realizar sus estudios. Todos recibieron un curso de actualización profesional en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Se decidió también financiar cursos de inglés. Además, llevaron un taller de metodología de la investigación, en el cual se concentraban en trabajar su proyecto y en aprender a elaborar una propuesta

de investigación que les servía luego para postular a las universidades.³ A este taller se sumó luego uno de lectoescritura y redacción. Ambos talleres fueron dictados por profesores del IEP. Esto dio pie para que en el año 2003 se implementase el curso de nivelación académica dirigido por la PUCP, que incluyó, además de los temas citados, computación, internet y lectura en inglés.

Se sometió además a los becados a la Prueba de Admisión para Estudios de Posgrado – PAEP, elaborada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en México, una antes de entrar al curso y otra al finalizarlo. Según la evaluación inicial, se establecieron distintos grados de intensidad para la nivelación académica.

Otra línea de soporte formal que se les ofreció a los becarios fue la del acompañamiento en la gestión misma de la beca: los trámites que debían realizar. Hubo que emitir certificaciones, cuando estos trabajaban, para que pudiesen dejar de asistir al trabajo. Asimismo, se les explicó el sistema de gastos.

Por último, para aquellos becarios que optaban por estudiar en el extranjero, se desarrollaron también talleres de soporte social y psicológico, en los que se les daba pautas para sobrellevar la vida fuera del país y alejados de sus familiares. La beca cubrió, además de sus gastos de subsistencia, alojamiento y salud, la oportunidad de participar en congresos o cursos especiales y fondos específicos para la familia, entre otros aspectos. En general, todos los becarios pudieron acceder a un fondo especial para asistir a seminarios, conferencias y / o talleres especializados.

En cuanto a las estrategias informales de soporte, fueron particularmente pensadas para aquellos becarios que elegían estudiar fuera del Perú, pues carecían de redes sociales, aunque con todos se trató de mantener una relación cordial y de compartir sus experiencias y sentimientos. En lo posible, se los apoyó en la conformación de redes de contactos, así como brindándoles información sobre actividades académicas y oportunidades laborales.

Así, mientras que la estrategia formal se centró en acciones dirigidas a potenciar las capacidades de los becarios —tanto académicas como sociales y psicológicas— y estuvo marcada por un vínculo profesional entre los estudiantes y el equipo que suponía el respeto irrestricto a los términos del convenio, la estrategia informal no formó parte de los lineamientos del IFP y fue llevada a cabo por el equipo de manera paralela y complementaria a la primera. Según varios entrevistados, estas estrategias de soporte han sido fundamentales porque ofrecieron a los becarios no sólo herramientas sino también una seguridad para enfrentar de manera conjunta los retos de la beca. Como comenta uno de ellos:

[Los cursos ayudan] al trabajo de la cohorte, yo creo que tienen la ventaja de compactar a la cohorte. [El beneficio] está en que tú trabajas con tu grupo. Te reúnes con tu grupo, vives con tu grupo y cohesionas la red.

3. En este taller participaron juntos tanto los becarios de ciencias naturales e ingenierías como aquellos que iban a estudiar humanidades y ciencias sociales. Esto fue posible porque el taller no contemplaba contenidos específicos sino que se ocupaba de brindar herramientas para elaborar una propuesta de investigación coherente, con una argumentación sólida.

Una parte de estas estrategias consistió también en fomentar la creación de redes sociales entre los becarios peruanos y chilenos.⁴ Para ello, se organizaron dos reuniones llamadas “de formación de cohorte”. La primera duraba aproximadamente tres días. En ese evento, los becarios peruanos se conocían. En la segunda reunión participaban tanto los becarios peruanos como los chilenos. En estos eventos se realizaron diversas actividades con la finalidad de que los nuevos becarios se conociesen y de informarles sobre los derechos y obligaciones que implicaba la beca. Se dieron espacios especiales para que cada becario pudiese presentarse y describir a grandes rasgos su proyecto de investigación.

Entre las actividades de formación de cohorte figuró también el taller de Becario Saludable. El nombre derivó de la siguiente idea: un becario que sabe cómo cuidarse y cómo enfrentar sus problemas de salud y emocionales, tendrá una mayor probabilidad de realizar con éxito sus estudios. Precisamente, este taller surgió de la necesidad de reforzar esos temas. Como cuenta un miembro del equipo del IFP:

Nos dimos cuenta que muchos becarios no se saben atender a sí mismos. No conocen sus limitaciones ni lo difícil que es irse a otro lugar sin armar redes de apoyo [...] Creen que solo metiéndose en el estudio y sacando adelante sus notas van a estar bien, y no es así.

En estos talleres, los becarios tuvieron la oportunidad de escuchar las experiencias de ex becarios. Se dispuso de especialistas para resolver dudas, así como para dar recomendaciones. Como parte de estas actividades, los becarios completaban una ficha de autoevaluación personal e intransferible en la que hacían un rápido diagnóstico de sus potencialidades y de sus desventajas. A partir de ese documento, cada uno identificaba el tipo de ayuda que requería. Por último, el taller de Becario Saludable fue también la oportunidad para que los becarios siguieran exámenes médicos para poder estar en condiciones óptimas al momento de comenzar sus estudios.

El acompañamiento a los becarios no terminó al finalizar la beca sino que se extendió más allá, a través de la comunicación periódica con los ex becarios. Por un lado, el equipo realizó un seguimiento de su estado y sus actividades para verificar el éxito del Programa. Por otro, continuó brindándoles información, por lo general, sobre nuevas oportunidades de formación académica u ofertas laborales.

En esta línea, merece una atención especial el esfuerzo del Programa en estimular la formación de la Asociación de Alumni del IFP. Esta organización tuvo como misión el contribuir “al cambio de las condiciones de exclusión de la población, estableciendo alianzas estratégicas y articulando redes para realizar investigación y ejecutar proyectos de desarrollo participativo con la finalidad de transitar hacia una sociedad equitativa, que respete la

4. Hay que recordar, que para efectos de organizar el Programa, en América Latina, Chile y Perú conformaron una dupla.

diversidad cultural y promueva la ciudadanía”. En tal sentido, cumplió con la expectativa del IFP respecto de que la gente que recibiese la beca contribuyese después con el desarrollo de su propia comunidad.

Las coordinaciones para conformar la Asociación se iniciaron durante el año 2005 y culminaron en noviembre de 2008 con su fundación. Durante ese proceso, el equipo del IFP en el Perú, junto con la Fundación Equitas, brindaron asesoría y recursos para que los *alumni* tuviesen la oportunidad de llevar a cabo reuniones de coordinación, así como de discusión de una agenda de investigación y de difusión de las tesis de maestría y doctorales elaboradas por ellos mismos. Hoy en día, la asociación cuenta con filiales en cinco zonas del país, las cuales se reúnen regularmente, compartiendo a través de sus redes información, artículos y noticias, así como organizando y difundiendo eventos en todo el país. Cuenta también con un portal web donde se encuentra información institucional y que sirve como espacio virtual de comunicación entre sus miembros.⁵

5. Mayor información en: <http://www.incooperu.net/CENDES/pagweb/index.htm>

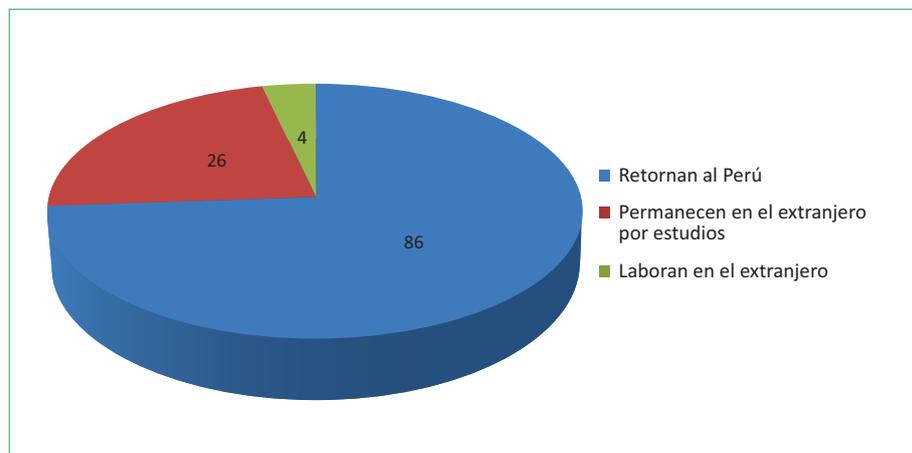
— 5 —

Aprendizajes

Una de las primeras preguntas que se hizo el equipo del IFP en el Perú, fue si existiría demanda suficiente para un programa con características tan peculiares. La respuesta, luego de más de diez años de implementación del Programa, es contundente: 34.430 personas postularon a la beca en sus distintas convocatorias, y de ellas, 206 fueron beneficiadas con ella.

Si bien el IFP les dio la oportunidad de salir del país, la mayor parte ha regresado a trabajar en el país. A su vez, casi todos los becarios han adquirido o están a punto de adquirir su título.

Gráfico 10
SITUACIÓN DE ALUMNI IFP AL TERMINAR SUS ESTUDIOS

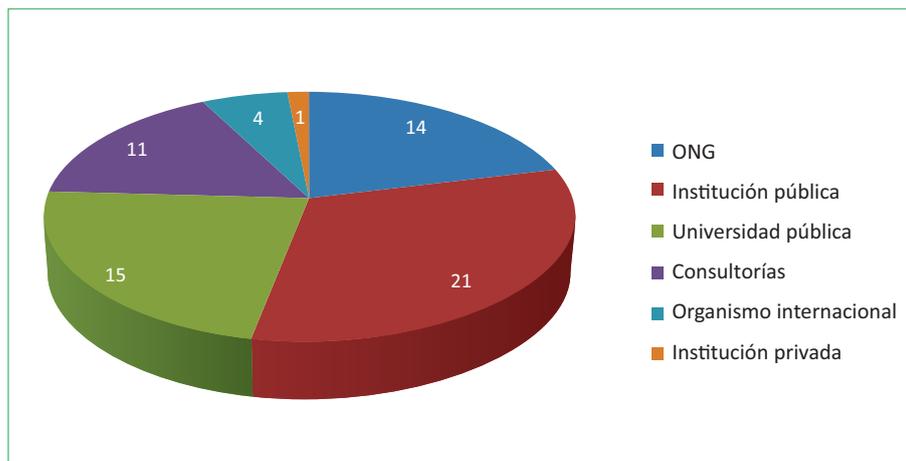


Fuente: IFP. Datos de 116 ex becarios al año 2010.

Los lugares donde los becarios vienen trabajando desde que acabaron sus estudios son principalmente instituciones y universidades públicas, algunas ONG o en consultorías.

Esta exitosa experiencia fue posible por el esfuerzo y el tesón con los que la gran mayoría de becarios enfrentó la decisión de seguir estudios de posgrado —a pesar de sus desventajas iniciales—, pero también porque el IFP pudo demostrar que es posible diseñar y poner en marcha un programa de

Gráfico 11
LUGAR DE TRABAJO DE LOS ALUMNI IFP AL TERMINAR SUS ESTUDIOS



Fuente: IFP. Datos de 66 ex becarios al año 2009.

becas de estudios distinto a los tradicionales. El diseño específico del perfil del becario, la pertinente evaluación de los postulantes y la gestión misma del Programa fueron elementos determinantes en este éxito. Veamos en detalle algunas de las más importantes lecciones obtenidas del IFP en el Perú.

5.1 PRIMERA LECCIÓN: LOGROS EDUCATIVOS POSIBLES

El Programa y los becarios tuvieron éxito porque la tríada compuesta por la condición de exclusión, liderazgo y potencial académico fue una realidad verificada en las cohortes y no solo un ejercicio conceptual. La primera lección es pues la contundencia que tiene la combinación de estas características.

Por el lado de la exclusión, la experiencia del IFP ha demostrado que es posible construir un programa exitoso con individuos de múltiples características. Si bien se podría haber restringido el rango de la población objetivo y tener, por ejemplo, un programa dirigido solo a indígenas, mujeres o personas con discapacidad, la opción de incluir varios criterios que definieran la exclusión, considerando la complejidad del país, dio buenos resultados. Lo contrario hubiese reducido en gran medida el potencial del IFP.

En esta misma línea, un elemento importante asociado con las características de la exclusión es que estas se consideraron y definieron partiendo de las potencialidades, antes que de las carencias. La falta de oportunidades puede convertirse en un motor de superación, como lo demuestra el Programa.

En cuanto al potencial académico, quedó demostrado que cada postulante debe ser evaluado individualmente, al menos en las etapas intermedias y / o avanzadas del proceso. La diferencia de notas, por ejemplo, no resulta un buen indicador al momento de determinar el valor del postulante, pues las

universidades y los propios profesores tienen sistemas de calificación muy distintos y, por lo mismo, los promedios pueden variar mucho. Asimismo, muchas de las instituciones de educación superior de donde proceden los becarios no están en capacidad de ofrecer un servicio educativo de calidad y, por lo tanto, es difícil medir de manera estandarizada el desempeño de los estudiantes.

Por otro lado, fue posible atender el potencial académico gracias a las características de la institución operadora del Programa. La tradición académica y las competencias de los miembros del IEP fueron fundamentales en la identificación del potencial de los becarios, quienes debido a su perfil y a la realidad de la educación superior en el país no eran siempre los mejores estudiantes.

Por último, el liderazgo y el compromiso social fueron elementos particularmente importantes. Ellos deben ser entendidos, en primer lugar, como la fuerza del vínculo entre el becario y su comunidad o entorno, que resulta trascendental para estimar la posibilidad de que este regrese al país luego de culminar sus estudios, en caso de haberlos cursado en el extranjero; y en segundo lugar, como el nivel de representatividad del becario en su comunidad o entorno, para saber si lo que plantea tendrá un buen respaldo.

5.2 SEGUNDA LECCIÓN: SELECCIÓN TRANSPARENTE

La transparencia de los mecanismos de selección —tanto en su diseño como en su puesta en marcha— fue también uno de los aspectos clave en el éxito del IFP. Estos mecanismos, que incluyeron desde procesos de fiscalización hasta reportes oficiales dirigidos a la sede del Programa en Nueva York, adoptaron diversas formas que supusieron la doble revisión de algunas acciones, la elaboración de documentos que explicaran las decisiones tomadas o los criterios adoptados, y la divulgación de la información que se recibió de cada becario.

Pero una buena selección parte también de una buena difusión. En este aspecto, el IFP tuvo la fortaleza de aprender sobre la práctica. Se aprendió que si bien es preciso utilizar diversos medios para publicitar un programa, el más efectivo es el internet, seguido por la radio. Así, los programas que apunten a buscar un perfil de becario distinto del tradicional no debieran renunciar a difundir su convocatoria por medios virtuales y debieran concentrarse en trabajar de manera cercana con la radio, en especial con las regionales y locales. En cambio, medios de mayor acceso, como la televisión, tuvieron poco impacto en la selección final de los becarios; por el contrario, ocasionaron que se presentase un grupo extenso de personas que no cumplían con el perfil buscado. No obstante, sea el medio que se utilice, debe quedar claro desde el principio la población objetivo del programa.

Por otro lado, un aspecto fundamental en el éxito del Programa fue la evaluación de un perfil de exclusión, compromiso social y potencial académico. Estos tres elementos solo pueden ser medidos cualitativamente, de modo que debe asumirse que el proceso de selección tendrá que enfrentar de esa

manera a los postulantes. Por ello, resulta clave contar con un equipo de revisores ad hoc, tal como lo fue construyendo el IFP.

Sin embargo, en la configuración del Programa, no fue posible tener revisores permanentes sino por convocatoria; para que los revisores pudiesen organizar su tiempo, la convocatoria debía realizarse con algunos meses de anticipación. En la medida de lo posible, un programa de becas tendría que formar un equipo estable de revisores para no tener que capacitarlos siempre. Estos revisores deben tener características similares a las del equipo del Programa: sensibilidad, cercanía a la investigación, conocimiento de la realidad del país, etc.

Al finalizar la convocatoria, sería también importante que los revisores y el equipo se reúnan con la finalidad de discutir los problemas, dudas o sugerencias que hayan surgido, de tal manera que el proceso de selección pueda fortalecerse aún más. Este aspecto fue el menos considerado a lo largo de los diez años de implementación del Programa.

Por otro lado, la característica de la selección, consistente en etapas cuantitativas y cualitativas, fue una fortaleza del Programa, pero a su vez supone un reto. Una vez que se filtran los casos más adecuados mediante indicadores cuantitativos previamente validados, es preciso hacer una selección individual, caso por caso. Esto es importante puesto que muchas veces los postulantes ofrecen un discurso de sí mismos que no se ajusta a la verdad. También sucede que no siempre los postulantes logran explicar de la mejor manera su condición de marginados, la cual pueden llegar incluso a ocultar. En la verificación de este aspecto radica mucho del éxito del Programa. Las limitaciones propias de una narración como la solicitada en el formulario de postulación debieran mejorarse pidiendo otras formas más cualitativas y de mayor profundidad.

Considerando que el proceso de selección tiene un fuerte componente subjetivo, los criterios de selección de un revisor deben ser puestos a juicio por un jurado, idealmente dos personas que puedan validar o rechazar el trabajo realizado por el revisor. Esto debe ser así en las diferentes etapas del Programa: la decisión de aceptar a un postulante nunca debe depender de una sola persona. Esta ha sido una de las más importantes lecciones que nos ha dejado el Programa.

Por último, esta situación debiera llevarnos a pensar en la posibilidad de estandarizar los criterios de selección para asegurar que los revisores y jurados estén escogiendo a las personas idóneas. Para ello, podrían darse procesos de estandarización de criterios al momento, como se ha visto al describir el proceso de selección, o de otra manera, por ejemplo al comienzo de cada proceso de selección, reuniendo al equipo entero.

5.3 TERCERA LECCIÓN: SOPORTE Y ACOMPAÑAMIENTO

El Programa demostró que, si bien es posible mantener paralelamente una relación formal e informal con los becarios, lo recomendable es formalizar los vínculos mediante procesos claros. En caso surjan comunicaciones informales, lo mejor es informar siempre al resto del equipo.

Por otro lado, la nivelación académica debe tener como objetivo que los becarios puedan defenderse en sus estudios. Debe ser un curso que en cierta medida pueda ajustarse a sus necesidades y los ayude a mejorar sus áreas más débiles. En tal sentido, no debe ser considerado un curso que se necesita aprobar para poder ganar la beca. Contar con asesorías más especializadas y ad hoc debería ser un proceso más formalizado. Junto con ello, sería importante que el proceso más individual y especializado de acompañamiento al proyecto de investigación del becario, antes de acabar sus estudios, forme parte más orgánica del programa. Para este proceso, el IFP solo recurrió al trabajo voluntario de un grupo de investigadores del IEP.

Uno de los elementos más importantes de este acompañamiento fue el relacionado con el aspecto emocional. El perfil de los becarios, muchos de ellos con historias asociadas al abandono, la pobreza, la discriminación y la violencia (particularmente la violencia política), fue una alerta que fue atendida por el IFP tanto de manera informal, mediante los casos de escucha y de consejería de los miembros del equipo, como de manera formal, a través del desarrollo de ciertas actividades, como por ejemplo el taller de Becario Saludable.

Finalmente, con el IFP se ha aprendido que las limitadas condiciones iniciales de los becarios (como la edad, considerando que estos profesionales tienden a demorarse en culminar el pregrado, o la falta de manejo de un idioma extranjero) son una desventaja revertible.

5.4 CUARTA LECCIÓN: GESTIÓN FLEXIBLE

Parte del éxito del Programa fue su gran capacidad de reinventarse, de aprender de lo actuado y de decidir cambiar el rumbo de lo planificado, ahí donde fuera necesario. Esto fue posible por varios factores. Por un lado, fue fundamental la mirada crítica del equipo; y por otro, la flexibilidad de la sede central del IFP en Nueva York, que permitió que el Programa se adaptase a cada país.

Para el equipo del IEP el reto fue muy grande, pues tuvo que adaptar su importante experiencia en investigación social al trabajo aplicado a un proyecto de desarrollo como el este Programa. También fue un gran reto porque el Programa presentó siempre características muy complejas. En este sentido, el capital social del IEP fue una fortaleza. El conocimiento que el Instituto ha venido construyendo sobre el Perú, sus problemas y sus alternativas sirvió para modelar de manera particular el IFP en el país. Este capital social, traducido también en las redes en las que participa el Instituto y que puso al servicio de los becarios, podría ser a su vez la parte vulnerable de un futuro

programa similar, conducido por otra institución. Por ello, es importante que la gestión del Programa sea “empaquetada”, es decir, que se la convierta en planes y en manuales que, de la manera más precisa posible, registren cada una de sus etapas. Esto podría incluir la digitalización de todos los instrumentos de gestión del Programa y la elaboración de una “tecnología” específica para la gestión de un programa de becas.

Finalmente, merece una mención especial el equipo del Programa. Su condición de profesionales que combinaron el oficio de investigar con la experiencia de conducir proyectos de desarrollo fue determinante en gestionar un programa que contase justamente con estas dos características: la base académica y la visión de proyecto de intervención. De otro lado, debido a las particulares características de los becarios, las habilidades de interacción y comunicativas del equipo fueron también piezas clave. La estabilidad de este equipo fue un esfuerzo institucional que permitió acumular experiencia.



En suma, el IFP supo atender dos procesos urgentes y de vigencia absoluta: la formación de recursos humanos y considerar a poblaciones excluidas, lo que contribuye a la reducción de las desigualdades sociales.

A partir de aquí, queda pendiente para la Fundación Ford, el IEP, su equipo, los propios ex becarios y para cualquier investigador o cualquier persona que tome decisiones políticas volver a analizar en algunos años el impacto del Programa en los *alumni*, haciendo un monitoreo. Observar, por ejemplo, cuál ha sido la ruta que han seguido los *alumni*, cuál es su estado laboral, si este ha mejorado y si ese progreso se relaciona con la beca que obtuvieron.

Junto con ello, en el corto y mediano plazo es indispensable acompañar los procesos que viene llevando a cabo la Asociación de Alumni del IFP para contribuir a su fortalecimiento y su consolidación. Esto es, sin duda, la mejor manera de divulgar el Programa y la gran tarea pendiente. Difundir el Programa entre actores políticos, grupos empresariales y en espacios académicos es también una forma de comprometerse con la equidad educativa.

Reflexiones finales

En los diez años de implementación del IFP se ha acumulado una cantidad de información privilegiada. Por ello, estas reflexiones finales tienen la doble finalidad de presentar nuevas hipótesis y nuevas preguntas en el plano académico, y de ofrecer algunas notas para contribuir con las políticas públicas sobre la educación superior en el Perú.

6.1 EN EL PLANO ACADÉMICO

Aunque brevemente, son tres los temas que queremos plantear como reflexiones luego de la experiencia del IFP en el Perú. Y es que a pesar de no formar en estricto parte de sus actividades, el desarrollo del Programa nos coloca en varias discusiones académicas.

Calidad y equidad en la educación superior

La primera de estas reflexiones tiene que ver con la constatación que hizo el Programa sobre la armoniosa relación que es posible establecer entre calidad y equidad en la educación y, particularmente, en la educación superior. Los logros obtenidos por un programa con características especiales —las de trabajar con profesionales en condición de exclusión— demuestran que la equidad no está reñida con la calidad y la excelencia académica.

La noción de calidad educativa más extendida y más presente en las políticas educativas es la tradicional. Al respecto, Gautier (2007) afirma que detrás del concepto tradicional de calidad de la educación está el principio utilitarista que rigió (y en buena medida sigue rigiendo) los fines educativos. Es decir, se espera que una educación de calidad sea aquella que ponga en evidencia que los resultados del proceso educativo son útiles para enfrentar con razón y eficiencia los retos de la vida moderna.

Esta idea de calidad, imperante en la mayoría de los sistemas educativos latinoamericanos, tiene además unos supuestos altamente debatibles. Probablemente, el principal supuesto sea la consideración de que la educación es un proceso igual para todos, sin importar el contexto en el que se da, ni las características de quienes participan en él. Y es que volviendo a los principios utilitaristas, la calidad de la educación debe ser homogénea, para poder ser medida y entonces ser reportada. Esta idea de calidad desde un enfoque utilitarista pertenece a lo que Nussbaum (1997) denominó *commensurabilidad*, atributo que se caracteriza porque toda acción humana es reductible a un mismo patrón y, por lo tanto, medible.

Es probablemente esta la base por la cual factores asociados a la diferencia y a la heterogeneidad suelen convertirse en problemas para alcanzar los logros de calidad prescritos. La equidad es pues, de alguna manera, parte de este problema.

En contraposición a esta extendida idea de calidad educativa, aparecen nociones de corte más humanista que, partiendo del reconocimiento de que la calidad educativa es un complejo, sostienen la importancia del derecho y la diversidad. No obstante, en estas posiciones coexisten, tal como lo afirma la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe – OREALC, al menos dos interpretaciones sobre calidad educativa.

La primera concibe la educación como la base de la convivencia y la democracia, dando importancia a las dimensiones ciudadanas, cívicas y valóricas. La segunda se relaciona con los efectos socioeconómicos de la educación, en términos de limitaciones o aportes al crecimiento económico, el acceso a empleo y la integración social. (OREALC – UNESCO 2007: 26)

En este marco, la equidad empieza a ser una idea importante en el desarrollo de las políticas educativas. Va dejando de asociarse a la igualdad de oportunidades con una medición de acceso, para enfocarse más en los resultados educativos, haciendo énfasis en la necesidad de atender específicamente las carencias desiguales. Esto en parte nace de la constatación de que el igualar la oferta de recursos educativos para grupos realmente heterogéneos derivaba en una mayor exclusión de los más vulnerables. “La noción de equidad renuncia a la idea de que todos somos iguales y es precisamente a partir de este reconocimiento de las diferencias que se propone una estrategia para lograr esa igualdad fundamental” (López 2005: 68).

Lo cierto es que en la actualidad, el debate sobre la calidad y la equidad en educación gira en torno a tres discursos. Basada en la educación como derecho, encontramos la propuesta de la Oficina Regional de Educación para América Latina (ORELAC) – UNESCO (2007) que considera a la equidad como una característica fundamental de la calidad. De otro lado, y considerando el ámbito socioeducativo, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) – UNESCO (López 2005) ubica a la equidad como una condición fundamental para alcanzar calidad. Finalmente, la propuesta del Banco Mundial (Vegas y Petrow 2008) persiste en entender la equidad como la aspiración o fin último que se alcanzaría, en tanto se obtenga calidad.

Volviendo al IFP, su clara apuesta por incluir a los grupos excluidos en los estudios de posgrado y por buscar la excelencia académica de sus becarios es una oportunidad para discutir desde una experiencia concreta las nociones de equidad y de calidad que coexisten en los actuales discursos educativos. ¿A cuál o a cuáles de esos discursos puede contribuir el IFP?

Políticas y estrategias de acción afirmativa

Las características del IFP, los retos que enfrentó y los resultados que obtuvo son factores fundamentales para iniciar una necesaria discusión sobre las

políticas y las estrategias de la acción afirmativa. ¿Qué podría mostrar el IFP sobre las oportunidades ofrecidas y aprovechadas o no por los becarios? El IFP ha demostrado que la trayectoria académica y que la ruta de inclusión son exitosas. No obstante, este Programa nos abre una ventana para reflexionar sobre el aporte de la educación de posgrado en la disminución de las asimetrías socioculturales.

Las recientes discusiones sobre la acción afirmativa transitan entre dos polos. Está, de un lado, el discurso que afirma que el foco principal de las estrategias de acción afirmativa es “ser responsable por el crecimiento de las clases profesionales [para] entregar a comunidades desatendidas profesionales capacitados que conocen y pueden reaccionar antes a las necesidades de esas comunidades” (Williams Crenshaw 2006: 46). Es, por lo tanto, ofrecer oportunidades a quienes no la tuvieron (debido a condiciones de asimetría sociocultural) para que desplieguen sus propias potencialidades. Se trata pues de una estrategia que concretiza una justicia compensatoria (Williamson 2006).

Del otro lado, están los discursos que “miran” críticamente estas estrategias de inclusión. Como lo sostiene Tubino (2007), las acciones afirmativas son políticas de inclusión de las diferencias, pero no necesariamente estrategias que contribuyen a eliminar las asimetrías sociales y la discriminación. Por ello, las acciones afirmativas para grupos en desventaja por razones de género, etnia y origen social diferenciado han mostrado en los últimos años resultados desiguales que no han influido en la institucionalidad predominante de la educación superior (Didou 2006).

El IFP, a partir de una mirada más profunda de su experiencia, es una invitación a reflexionar entonces sobre cómo la acción afirmativa es solo un espacio de equiparación de oportunidades y / o cómo es, además, una estrategia para enfrentar a la discriminación.

Educación superior, movilidad social y trabajo

Un tercer punto importante a considerar para la reflexión es el efecto que ha tenido “pasar” por estudios de posgrado en la trayectoria de vida de los *alumni*. El haber obtenido la posibilidad de realizar estudios de posgrado en prestigiosas universidades del país y el extranjero, les ha permitido alcanzar sus metas profesionales, que incluyen obtener mejores puestos de trabajo, así como poder trabajar en sus áreas de interés, logrando un mayor impacto en la sociedad. De este modo, la experiencia del IFP demuestra que los grupos excluidos obtienen mayores posibilidades de movilidad social al acceder a mejores opciones educativas, adquiriendo resultados iguales o inclusive superiores a quienes no comparten orígenes sociales similares. Sin duda, la experiencia de participar en el programa de becas del IFP modificó su historia de vida.

Las investigaciones sobre la movilidad social han demostrado cómo los antecedentes familiares —por ejemplo, el lugar o grupo social de origen— tienen una gran influencia en la reproducción de las condiciones de vida de las personas, al poder reducir las oportunidades educativas y laborales (Behrman *et al.* 2001). De igual manera, en sistemas educativos como los

latinoamericanos, en donde las oportunidades de acceso a la educación son muy desiguales, ocurre que la formación de mayor calidad y prestigio resulta viable solo para las personas más ricas. Los grupos excluidos quedan de esta manera con una educación que les brinda escasas posibilidades de movilidad social (Azevedo y Bouillon 2009). Contar con un sistema educativo más equitativo, que reduzca la influencia del origen social y el poder económico sobre la movilidad social, es sumamente necesario, no solo porque permite mejorar la calidad de vida de quienes accedan a él, sino por su efecto positivo en el desarrollo económico del país (Andersen 2001).

Al acabar sus estudios, los *alumni* IFP se han reintegrado a su entorno —su comunidad o el lugar de donde proceden—, que con ello ha salido fortalecido tanto en términos de renovación de conocimientos como de imagen pública, mejorando así las condiciones y opciones de todos. De esta manera, los beneficios de un acceso más equitativo a la educación van más allá del sujeto y alcanzan a todo el grupo. Cabe entonces considerar la importancia de implementar iniciativas similares en los ámbitos regional o nacional para fomentar la movilidad social de toda la población.

6.2 EN EL PLANO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Las características del IFP permiten obtener información que serviría como insumos para mejores y más informadas políticas públicas relacionadas con la educación superior. Los logros alcanzados por el Programa, así como las dificultades por las que atravesó durante su implementación, se constituyen en una información privilegiada, por ejemplo, sobre la situación de la universidad peruana y para el desarrollo de otros programas nacionales de becas de posgrado.

Fortalecimiento de la universidad pública

La educación superior es, de alguna manera, un reflejo de la educación básica. En la mayoría de los casos, los becarios del IFP transitaron por una ruta difícil y defectuosa en términos educativos: provenían en su gran mayoría de la escuela y de la universidad públicas. Para efectos de este informe, nos interesa analizar con algo más de detenimiento lo que sucede con la universidad pública, peldaño educativo inmediatamente previo al nivel educativo ofrecido por el Programa.

La deficiente formación superior pública del país ha sido analizada en múltiples estudios y en todos ellos el diagnóstico es similar. Existe una crisis en la definición de los fines últimos de la universidad (Germaná 2002), pero también en su institucionalidad (Lynch 2005). En palabras de Sota Nadal (2002), el problema de gobernabilidad de la universidad peruana va de la mano con su problema de pérdida de sentido. A pesar de seguir creyendo en ello, la universidad pública peruana no forma cuadros técnicos para la construcción de una élite.

Recuperar el sentido académico y profesional de la universidad significa dotar de medios a los jóvenes peruanos para actuar directamente en su movilidad social, pero también debería significar ofrecerles la oportunidad de continuar estudios de posgrado de calidad bajo cualquier forma o modalidad.

Desarrollo de programas nacionales de posgrados

Una de las lecciones que nos ha dejado el IFP para el desarrollo de políticas públicas en educación es que un programa de posgrado no puede ser diseñado e implementado de espaldas a la realidad del país. A pesar de las deficiencias en la formación superior en el Perú, el IFP demostró que la calidad no debiera estar reñida con la calidad. Solo es fundamental que los programas de becas reconozcan que, dada la complejidad del país y en busca de ofrecer programas en un marco de equidad, es necesario adaptar los modelos internacionales a las características propias de los futuros becarios.

Por ello, sería fundamental reorganizar los actuales programas de becas, con la finalidad de ajustarlos a las necesidades de la mayoría de los estudiantes peruanos. La tecnología desarrollada por el Programa podría ser adoptada por una serie de empresas que quieran incidir en la educación, particularmente en sus zonas de influencia, en donde el Programa podría funcionar a través de un operador externo.

El Programa y / o su metodología de trabajo pueden ser aplicados por otras entidades privadas o estatales bajo ciertos requisitos. De igual manera, es posible adaptar elementos o trasladar insumos hacia otros programas a fin de que sean más inclusivos. La entidad que se ocupe de un programa de becas similar requiere contar con un capital humano que cuente con las mismas características que las del operador del IFP: sensibilidad social, contacto con el mundo académico y vínculos con la sociedad que fomenten la discusión.

Anexos

ANEXO I

LISTA DE ENTREVISTADOS

Equipo IEP

- Carolina Trivelli
- Cecilia Israel
- Elsa Elías
- Jorge Reyes

Revisores y jurados

- Ludwig Huber
- María Amelia Palacios
- Francesca Ucelli
- Roxana Barrantes
- Eduardo Giesecke
- Isabel Coral

Becarios y alumni IFP

- Rubén Quiroz
- Mirva Aranda
- Arely Zevallos
- Lurgio Gavilán
- Nilton Gomez
- César Astuhuamán
- Cisco Rendón
- Fernando García
- Liseth Cachiscaya
- Valentín Casas
- Karen Oba
- Gladys Atias

ANEXO II

LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

- “Manual para becarios IFP” (versión marzo 2009)
- Expedientes de postulación en línea (2004-2010)
- Expedientes personales de becarios (2000-2010)
- Archivo de material de prensa (publicidad en diarios y radio)
- Base de datos de postulaciones (2000-2010)
- Informes del equipo del IEP a la dirección del IFP en Nueva York

ANEXO III

GUÍAS DE ENTREVISTAS

El objetivo de las entrevistas es recoger información de primera mano de los principales actores participantes en la experiencia del Programa Internacional de Becas (IFP) de la Fundación Ford.

Indicaciones

Luego del saludo, explicar el objetivo de la investigación (sistematizar el IFP) y el rol que el entrevistado tiene en este proceso (ayudar a reconstruir la experiencia, aportar en la identificación de las lecciones aprendidas, etc.). Se explica en qué consiste la entrevista y el tiempo aproximado de duración (máximo una hora). Se debe hacer hincapié en que NO es una evaluación del Programa, ni de sus procedimientos internos. Se debe enfatizar también que NO existen respuestas correctas o incorrectas.

Datos generales

Nombre:

Edad:

Sexo:

Profesión:

Centro de estudios:

Lugar de procedencia:

Lugar de residencia:

Preguntas para becarios y ex becarios

El proceso de selección de postulantes

1. ¿Dónde naciste? ¿Y ahí vives actualmente?
2. ¿Ahí estudiaste la primaria y la secundaria? ¿Y donde fuiste a la universidad?
3. ¿Qué carrera has seguido? ¿Por qué elegiste esa carrera?
4. ¿Cómo te animaste a presentarte a la beca? (Insistir, pedir detalle)
5. ¿Por qué crees que podrías ser uno de los que ganen la beca?
6. ¿Cómo te enteraste de la convocatoria? (Pedir detalle)
7. ¿Cuéntame que pasó desde que hiciste la preinscripción? ¿La preinscripción fue fácil o necesitaste ayuda?

8. Después de la preinscripción, ¿qué pasó?, ¿te invitaron a presentar tu expediente?
9. ¿Cuéntame cómo fue eso de preparar el expediente? (Insistir, pedir detalle, indagar también en lo emocional)
10. Y después, ¿cómo fueron las entrevistas? (Insistir, pedir detalle, indagar también en lo emocional)
11. En general, ¿qué te pareció el proceso de selección? (Insistir, pedir detalle)

Las estrategias de soporte y de acompañamiento a los becarios

1. Desde que ganaste la beca, ¿qué actividades han realizado en el Programa? (Insistir, pedir detalles. De ser posible que enumeren las actividades en orden cronológico. Son varias, así que hay que insistir)
2. ¿Qué tan útiles te han parecido estas actividades? ¿Qué cosas crees que has aprendido ya, sin haber empezado en estricto a estudiar? (Insistir, pedir detalles. Aquí hay que indagar sobre las estrategias de soporte)
3. ¿Qué relación has tenido con los miembros del equipo del Programa? (Cecilia, Jorge, Elsa) ¿Qué opinas de esa relación? ¿Te has sentido acompañado?
4. ¿Cómo te has sentido hasta ahora formando parte del Programa? ¿Qué has escuchado sobre el Programa de otros becarios?

Preguntas para el equipo, jurado y revisores

Historia del programa de becas

1. ¿Cómo llega el IFP al Perú?
2. ¿Cómo se establece la relación entre el IFP y el IEP?
3. ¿Qué particularidades tiene el IFP en el Perú?
4. ¿De qué manera ha recibido la sociedad peruana el IFP?
5. ¿Podrías reconocer las fases por las que ha atravesado el IFP?

La gestión del IFP

1. ¿De qué manera entras al equipo del IFP?
2. ¿Cuál es el rol que desempeñas dentro del IFP? (Antes, ahora)
3. ¿De qué manera se relaciona este rol con el resto del equipo?
4. ¿De qué manera se relaciona este rol con los becarios?
5. ¿Qué funciones tienes?
6. ¿Han variado las funciones? ¿Por qué?
7. ¿Qué dificultades tuviste que enfrentar durante la gestión con relación a estas funciones mencionadas?
8. ¿Qué aprendizajes puedes recoger con relación al rol que desempeñas?

El proceso de selección de los postulantes

1. ¿De qué manera se seleccionó a la población beneficiaria?
2. ¿Cómo pensaron en la manera de poder seleccionar a esta población?
 - Variables (y el peso de las mismas)
 - Fases del proceso de selección
 - Instrumentos utilizados
1. ¿De qué manera fueron cambiando estos criterios? ¿Por qué razón?
2. ¿Cómo fueron seleccionados los evaluadores y jurados?
 - Criterios / perfil
 - Captación
1. ¿Qué tipo de formación recibieron?
2. ¿De qué manera el equipo brindaba apoyo a los evaluadores y jurados?
3. ¿En qué medida era posible establecer un punto medio de objetividad entre los evaluadores y jurados?
4. ¿De qué manera se daban las entrevistas con los becarios?
 - Qué clase de preguntas
 - Cómo se detectaba si era excluido / tenía potencial académico / liderazgo
1. ¿De qué manera el proceso de selección ha podido aprender de las experiencias de cada año? (Mecanismos por los cuales se da la retroalimentación)
2. ¿Qué fortalezas ha tenido este proceso de selección?
3. ¿Y qué debilidades?
4. ¿Cuál ha sido el aprendizaje más importante del proceso de selección?

Las estrategias de soporte

1. ¿Desde cuándo se pensó en la necesidad de contar con estrategias de soporte para los becarios?
2. ¿Cómo se decidieron las estrategias de soporte?
3. ¿En qué consistieron estas estrategias?
4. ¿Qué tipo de convenios se establecieron para implementarlas?

Lecciones del IFP

1. ¿Qué ha significado el IFP para?
 - El IEP
 - Los becarios
2. ¿Cuál es el gran aprendizaje que deja el IFP?
 - La implementación de otros programas de becas
 - Sobre la relación entre la desigualdad y la educación superior

ANEXO IV**PONDERADORES**

UBICACIÓN	10,00%
Zona de procedencia	5,00%
Zona de residencia	5,00%
EDUCACIÓN	20,00%
Universidad	10,00%
Educación escolar (básica / secundaria)	10,00%
PERTENENCIA A GRUPOS VULNERABLES	20,00%
EXCLUSIÓN	50,00%
Educación de la madre	8,00%
Sexo	10,00%
Hogar monoparental	8,00%
Ocupación del jefe del hogar originario	8,00%
Composición del hogar actual	8,00%
NBI del hogar de los padres	8,00%
TOTAL	100,00%

ANEXO V

PROCEDIMIENTO PARA ACCEDER AL FONDO DE PERFECCIONAMIENTO DEL IFP (EXTRACTO DEL “MANUAL PARA BECARIOS IFP”)

El perfeccionamiento profesional es una parte importante de su beca IFP. A usted se le propone que expanda su conocimiento y su red de contactos internacionales en su área de especialización, adherirse a las asociaciones profesionales, asistiendo a seminarios y conferencias, u otras actividades relevantes. Para motivar esto, el Programa Internacional de Becas ha determinado entregar una cantidad específica que cada becario puede solicitar para las actividades de mejoramiento profesional dentro de su área de especialización. El dinero de este Fondo de Perfeccionamiento Profesional puede ser usado para cubrir gastos asociados con las asistencias a conferencias o talleres, tales como transporte, ubicación en un lugar, matrícula, etc. Puede ser usado para pagar los costos de incorporación a organizaciones profesionales, de investigación u otras actividades que contribuyan a su desarrollo profesional.

Los fondos de perfeccionamiento profesional pueden ser usados en cualquier momento durante su beca del IFP, ya sea por una o varias actividades. Usted debería discutir opciones para actividades profesionales con su consejero académico en cualquiera fecha, dado que algunas deben ser planificadas con bastante anticipación. El uso de estos fondos debe ser aprobado por adelantado al entregar el *formulario de solicitud del Fondo de Perfeccionamiento Profesional* a la persona de contacto en el socio internacional del IFP no menos de treinta días antes a la actividad propuesta. El IIE incluirá dichas cantidades aprobadas en el pago de su próxima pensión de manutención trimestral después de la aprobación.

Usted debe entregar a la persona contacto en el socio internacional del IFP una descripción por escrito de cualquier uso de los fondos de mejoramiento profesional, incluyendo un resumen de cómo los fondos fueron gastados, dentro de los treinta días de la finalización de la actividad, entregando un *formulario de informe de actividad de los fondos de perfeccionamiento profesional*.

Solicitud de asignación para el Fondo de Perfeccionamiento Profesional (PEF)

Esta ficha debe entregarla a su persona de contacto IFP. Consulte la sección correspondiente en el "Manual para becarios IFP" para obtener información al respecto.

Fecha: _____
Día / Mes / Año

Nombre: _____

Número IFP: _____

Dirección electrónica: _____

Solicito que depositen en mi cuenta bancaria la suma de

USD

En palabras _____

He recibido *previamente* fondos del Fondo de Perfeccionamiento Profesional IFP.

Sí

No

Si su respuesta es sí, ¿qué cantidad ha recibido?

USD

En palabras _____

Describa en forma completa cómo y cuándo piensa usar los fondos que actualmente solicita:

Actividad: _____

Fechas (Día / Mes / Año): _____

Organización patrocinadora: _____

Lugar: _____

Se **exige** la aprobación de su consejero académico. Mi consejero académico ha revisado y aprobado esta actividad como relevante para mis estudios en el programa IFP: SÍ NO

Consejero académico

Nombre _____

Correo electrónico _____

Número de teléfono _____

Fecha revisión _____

Día / Mes / Año

Los fondos de solicitudes aprobadas serán depositados en su próximo pago trimestral

Recuerde que Ud. debe completar la ficha "Informe actividades fondo de perfeccionamiento profesional" antes de un mes desde la fecha de término establecida de cualquier actividad apoyada por el Fondo. Una descripción de todas las actividades de su(s) perfeccionamiento profesional debe ser incluida en su informe anual.

Uso exclusivo del IFP International Partner

Aprobado No aprobado

Comentarios: _____

Nombre

Organización

Correo electrónico

Fecha (dd / mm / aaaa)

Esta aprobación debe ser enviada al IIE para realizar el pago.

Uso exclusivo del IIE

Pago realizado _____ Fecha _____ (dd / mm / aaaa)

Informe de actividades Fondo de Perfeccionamiento Profesional (PEF)

Esta ficha, junto con el informe de gastos de actividades de perfeccionamiento profesional, debe ser entregada a su persona de contacto IFP antes de treinta días desde la respectiva fecha de término de su actividad de perfeccionamiento. Una descripción breve de las actividades desarrolladas en su(s) perfeccionamiento profesional debe ser incluida en su informe anual.

Fecha: _____
Día / Mes / Año

Nombre: _____

Número IFP: _____

Correo electrónico: _____

Fechas de la actividad de perfeccionamiento: _____
Día / Mes / Año

Lugar: _____

Organización patrocinadora: _____

Descripción de la actividad:

¿En qué forma contribuirá esta actividad a su desarrollo profesional?

¿Por qué es esta una actividad que recomendaría o no recomendaría a otros becarios IFP?

Esta ficha debe entregarse junto con el informe de gastos misceláneos & ficha de reembolso detallando todos los costos incurridos en su perfeccionamiento profesional.

Bibliografía

- ANDERSEN, L.
2001 *Social mobility in Latin America: links with adolescent schooling*. Washington D. C.: BID.
- ANSIÓN, J.
1998 *Educación: la mejor herencia. Decisiones educativas y expectativas de los padres de familia. Una aproximación empírica*. Lima: PUCP.
- AZEBEDO, V. y C. BOUILLON
2009 *Social mobility in Latin America: a review of existing evidence*. Washington D. C.: BID.
- BERDEGUÉ, J., A. OCAMPO y G. ESCOBAR
2000 *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica*. Lima: FIDAMERICA – PREVAL.
- BEHRMAN, J. R., A. GAVIRIA y M. SZÉKELY
2001 *Intergenerational mobility in Latin America*. Washington D. C.: BID.
- BOURDIEU, P.
2000 *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- CUENCA, R. y C. MONTERO
2006 *Encuesta Nacional de Educación (ENAE 2005)*. Lima: Foro Educativo.
- DE BELAUNDE, C., C. TRIVELLI y C. ISRAEL
2008 “Inclusión a través de la educación de posgrado: el Programa Internacional de Becas de la Fundación Ford”. Manuscrito.
- DIDOU, S.
2006 “Acción afirmativa y educación superior en América Latina: debate en ciernes y estrategias emergentes”. En Díaz-Romero, P., ed., *Caminos para la inclusión en la educación superior*. Lima: Fundación Equitas y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- GAUTIER, E.
2007 “Educación de calidad. Comentarios a la nueva propuesta de OREALC/UNESCO”. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambios en Educación* 5 (3), pp. 29-35. Disponible en: [Http://www.reice.net/arts/vil5num3/art3.pdf](http://www.reice.net/arts/vil5num3/art3.pdf). Consultado en junio 2008.

- GERMANÁ, C.
2002 La universidad en los inicios del siglo XXI. En Aljovín, C. y C. Germaná, eds., *La universidad en el Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- GHISO, A.
1989 “Educación de adultos, un camino por hacer”. En CEEAL, eds., *La formación metodológica de los educadores populares*. Santiago de Chile, Chile: CEEAL.
- IPSOS – APOYO
2009 *Percepción del egresado universitario en las empresas*. Lima: Ipsos – Apoyo.
- JARA, O.
2001 *Desafíos de la sistematización de experiencias*. Ponencia presentada en el seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña. Cochabamba: Inter Cooperation.
- LÓPEZ, N.
2005 *Equidad educativa y desigualdad social. Desafíos a la educación en el nuevo escenario latinoamericano*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO.
- LYNCH, N.
2005 *La segunda reforma universitaria*. Lima: Ministerio de Educación.
2002 “El futuro de la universidad peruana”. En Aljovín, C. y C. Germaná, eds., *La universidad en el Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- MARTINIC, S. y H. WALKER (eds.)
1988 *Profesionales en la acción: una mirada crítica a la educación popular*. Santiago de Chile: CIDE.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN
2005 *La universidad en el Perú: razones para una reforma universitaria*. Lima: MINEDU.
- MONTERO, C. y R. CUENCA
2008 *Sobre notas y aprendizajes escolares: opiniones y demandas de la población del Perú. Segunda Encuesta Nacional de Educación – ENAED 2007*. Lima: Foro Educativo.
- MUÑOZ, F.
1998 *El bosque o el árbol. Balance sobre sistematización de experiencias de desarrollo*. Lima: Escuela para el Desarrollo.
- NUSSBAUM, M.
1997 *Justicia poética*. Santiago de Chile: Andrés Bello.

- OREALC – UNESCO
2007 *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Santiago de Chile: OREALC – UNESCO.
- SOTA NADAL, J.
2002 “Gobernabilidad democrática en la universidad pública”. En Aljovín, C. y C. Germaná, eds., *La universidad en el Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- TRIVELLI, C.
2005 *El proceso de selección en el Perú: nuevos esfuerzos para incrementar la participación de las mujeres*. Lima: IEP.
- TUBINO, F.
2007 “Las ambivalencias de las acciones afirmativas”. En Ansión, J. y F. Tubino, eds., *Educación en ciudadanía intercultural*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- VEGAS, E. y J. PATROW
2008 *Incrementar el aprendizaje estudiantil en América Latina. El desafío para el siglo XXI*. Washington D. C.: Banco Mundial y Mayol Ediciones.
- WILLIAMS CRENSHAW, K.
2006 “En pos de una defensa proactiva de la acción afirmativa: derribando mitos y reformulando el debate”. En Díaz-Romero, P., ed., *Caminos para la inclusión en la educación superior*. Lima: Fundación Equitas y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- WILLIAMSON, G.
2006 “En un mundo globalizado e intercultural: la acción afirmativa en la educación superior”. En Díaz-Romero, P., ed., *Caminos para la inclusión en la educación superior*. Lima: Fundación Equitas y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- YAMADA, G.
2007 *Retornos a la educación superior: ¿vale la pena el esfuerzo?* Lima: GRADE.

El Instituto de Estudios Peruanos (IEP) es una institución privada sin fines de lucro creada en 1964, cuyo propósito es la investigación, la enseñanza y la difusión de los estudios sociales sobre el Perú y otros países de América Latina. Las actividades del IEP se realizan y difunden a través de investigaciones, consultorías, diagnósticos, evaluaciones, seminarios, conferencias y publicaciones. Estamos seguros de que estas actividades son esenciales para la elaboración de mejores políticas públicas, el crecimiento económico con equidad, la eliminación de las desigualdades sociales, el fortalecimiento de las instituciones democráticas, así como para el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural del Perú.

El Instituto cuenta con un catálogo de más de 600 títulos publicados en varias series temáticas, muchos de los cuales han pasado a ser lectura obligatoria en diferentes ámbitos académicos.

En esta línea, los Documentos de Trabajo (ISSN 1022-0356) constituyen una SERIE EDITORIAL dedicada a la publicación de avances de investigación o estudios breves sobre distintos temas de las ciencias sociales y humanidades.

**Antropología • Documentos de política • Etnohistoria • Economía
Historia • Lingüística • Sociología y política • Talleres IEP
Historia del arte • Estudios de Género**



IEP Instituto de Estudios Peruanos