***Informe 3****[[1]](#footnote-1)*

Estudio de caso: La puesta en marcha de la gerencia social a través de dimensiones organizacionales y herramientas de gestión en el Programa Nacional Beca 18.

*Mendoza Porras, Jorge*

*Pérez Mogrovejo, Evelyn*

*Ramírez Castañeda, María*

1. **INFORMACION GENERAL**

**TÍTULO DEL PROGRAMA O PROYECTO**

**Componente Beca Pregrado (Modalidad Ordinaria) del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo – BECA 18**

**DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA O PROYECTO**

**ANTECEDENTES**

Según la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho,2010) el 27,4% de la población mayor de 18 años ha logrado algún nivel de educación superior, siendo la falta de recursos económicos una de las principales razones por la que los jóvenes no estudian una carrera profesional. Ante ello, el gobierno peruano desde una perspectiva de inclusión social otorgo medidas para reducir la brecha entre la falta de recursos y una educación de calidad a través de la implementación de programas como BECA 18.

**PROBLEMÁTICA A RESOLVER**

El principal problema que pretende resolver el programa es el bajo acceso y permanencia en educación superior de calidad de personas con alto rendimiento académico, en ello se identifican cuatro tipo de causas: i) Causas Financieras: Recursos económicos insuficientes para costear estudios de educación superior de calidad, ii) Causas Académicas: Insuficiente base académica para el acceso y permanencia en estudios superiores, iii) Causas Institucionales: Limitada oferta académica de calidad y financiamiento, iv) Causas Sociales: Condiciones de vulnerabilidad y exclusión social.

**OBJETIVO GENERAL**

Generar equidad en el acceso a la educación superior de jóvenes que estén en situación de pobreza y pobreza extrema, garantizando la permanencia y culminación de sus estudios para su inserción al mercado laboral.

**ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DONDE SE EJECUTA EL PROGRAMA**

Intervención a nivel nacional, sin embargo, Beca 18 ha otorgado becas en las 25 regiones del país con un enfoque descentralizado; por esto, los beneficiarios de Lima y Callao son solo el 13,3% del total a nivel nacional. Es decir, más del 81% de sus becarios proviene de regiones.

El enfoque del PRONABEC ha sido la inclusión social, procurando atender a través del otorgamiento de becas a la población más pobre del país. Resultado de ello es que el 73% becas han sido otorgadas a poblaciones en condición de pobreza extrema y el 27% a las de pobreza. La entrega de becas también se ha orientado por mantener la equidad de género; por esto, del total de becas otorgadas, el 55% corresponde a mujeres.

**POBLACIÓN OBJETIVO A LA CUAL ORIENTA SU INTERVENCIÓN**

**(Población directa)**

Jóvenes peruanos entre los 16 y 22 años que pertenezcan a hogares que cuenten con clasificación socioeconómica de Pobre o Pobre Extremo de acuerdo a la información contenida en el Padrón General de Hogares (PGH) del Sistema de Focalización (SISFOH) interesados en acceder, permanecer y concluir estudios en educación superior.

**ESTRATEGIAS QUE ORIENTAN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA**

Desde su implementación en el año 2012, Beca 18 ha realizado mejoras para atender óptimamente a su población objetivo. Se han desarrollado estudios para conocer en detalle aspectos como rendimiento de los becarios (Grimaldi Cárdenas, 2015), motivos para no aceptar la beca (Aramburú, 2015), costos académicos (Vilela Panta, 2015) e impactos de la beca (MEF-BID, 2013). En atención al conocimiento generado y las experiencias adquiridas se ejecutaron medidas como exámenes tomados en las áreas de residencia de los propios becarios; en el 2016 se realizó un examen único de ingreso, con la finalidad de estandarizar el nivel de los futuros becarios.

**ACTORES INVOLUCRADOS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Actores | Categoría | Poder o Autoridad | Grado de Interés | Descripción de función y/o responsabilidad |
| Ministerio de Educación | Publico | Alto | Muy Alto | Sector directo con mayor responsabilidad política para ejecución del programa. |
| PRONABEC | Publico | Alto | Muy Alto | Entidad adscrita del sector que facilita gestión del programa. |
| Programa Beca 18 | Publico | Muy Alto | Muy Alto | Programa encargado de otorgar beneficio a población objetivo. |
| Institutos Privados | Privado | Alto | Muy Alto | Entidad privada que brinda oferta educativa y comunica relación de becarios admitidos a programa para reembolso económico. |
| Becarios | Sociedad Civil | Medio | Muy Alto | Beneficiario del programa, quien deberá cumplir responsabilidad académica ante aspectos emocionales y físicos durante periodo del beneficio. |
| Universidades Privadas | Privado | Alto | Alto | Entidad privada que brinda oferta educativa y comunica relación de becarios admitidos a programa para reembolso económico. |
| Institutos Públicos | Publico | Alto | Alto | Entidad pública que brinda oferta educativa y comunica relación de becarios admitidos a programa para reembolso económico. |
| Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social | Publico | Alto | Alto | Sector transversal que promueve la ejecución y continuidad del programa social. |
| Gobierno Nacional | Publico | Alto | Alto | Poder ejecutivo que promueve la ejecución y continuidad del programa social. |
| Gobiernos Regionales | Publico | Alto | Alto | Poder regional descentralizado regional que promueve la ejecución y continuidad del programa social, según influencia política de origen. |
| Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo | Publico | Medio | Alto | Sector transversal que promueve la ejecución y continuidad del programa social. |
| Ministerio de Producción | Publico | Medio | Alto | Sector transversal que promueve la ejecución y continuidad del programa social. |
| Parejas/Novios de Becarios | Sociedad Civil | Medio | Alto | Amigo(a) sentimental de becario, quien valida o no nuevo estatus de pareja beneficiaria del programa. |
| Familias de becarios | Sociedad Civil | Medio | Alto | Padres, hermanos, abuelos de becarios en posición expectante por el mejoramiento de la calidad de vida de la familia. |
| Docentes | Sociedad Civil | Medio | Alto | Miembros sindicalizados o no del sector, expectantes a resultados de programa para emitir opinión, según influencia política de origen. |
| Partidos Políticos | Sociedad Civil | Medio | Alto | Organismos aliados y de oposición expectantes a resultados de programa para emitir opinión pública. |
| Instituciones Educativas de origen | Publico | Medio | Medio | Comunidad escolar nacional expectante a resultados de programa para emitir opinión, según influencia política de origen. |
| Gobiernos Locales | Publico | Medio | Medio | Poder local descentralizado local que promueve la ejecución y continuidad del programa social, según influencia política de origen. |
| Sociedad Nacional de Industrias | Sociedad Civil | Medio | Medio | Gremio industrial expectante en formación de cuadros profesionales para inserción laboral. |
| CONFIEP | Sociedad Civil | Medio | Medio | Gremio empresarial expectante en formación de cuadros profesionales para inserción laboral. |
| Sindicatos docentes | Sociedad Civil | Medio | Medio | Gremio laboral interesado y expectante a resultados de programa para emitir opinión pública según influencia política de origen. |
| Comunidad en General | Sociedad Civil | Medio | Medio | Población nacional en general, interesada y expectante a resultados de programa para emitir opinión pública, según influencia política de origen. |
| Universidades Publicas | Publico | Bajo | Medio | Comunidad universitaria nacional expectante a resultados de programa para emitir opinión, según influencia política de origen. |

Como resultante, se observa la importancia del rol del Ministerio de Educación y entidad adscritas al sector para asegurar el cumplimiento de los objetivos del programa, las cuales cuentan con el poder e interés suficientes para lograr los resultados esperados, no sin embargo, se presume la capacidad de liderazgo y planes de contingencia, para gestionar los riesgos de manera oportuna, por ende, asegurar el éxito de la intervención social.

De otro lado, es importante mencionar el rol de los demás involucrados que, pese al poder limitado, cuentan con un moderado nivel de involucramiento en las acciones a tomar como gestores de cambio para otorgar el valor público a los ciudadanos que permanecen, voluntariamente o no, en el programa social.

1. **ANALISIS DEL MODELO DE GESTION**

**A NIVEL INTERNO**

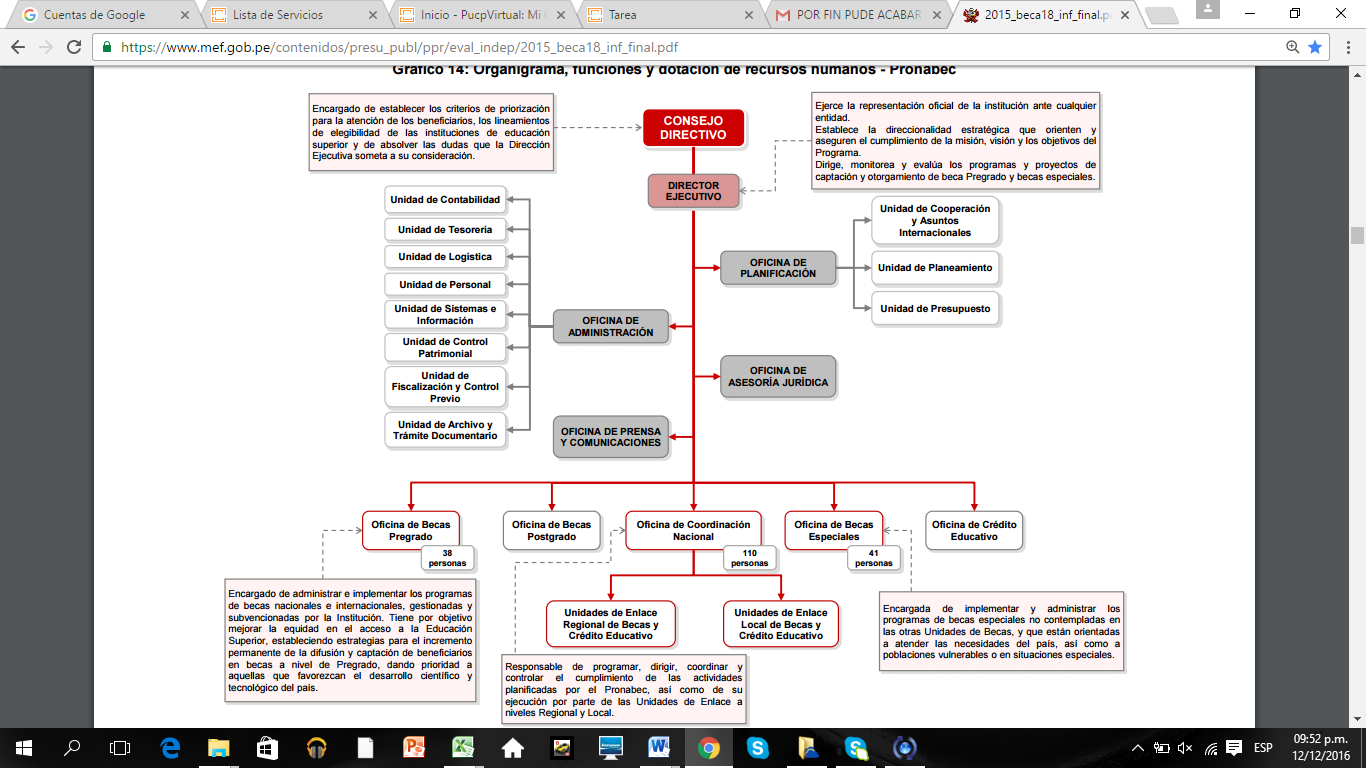
**ESTRUCTURA ORGANIZACIÓNAL: DIVISION DEL TRABAJO Y COORDINACION DE FUNCIONES**

La estructura organizacional del Programa Beca 18, depende administrativamente del PRONABEC, este, asigna a los servidores y servidoras tareas y papeles específicos, de modo que se alcance el objetivo ideal de un incremento de la eficiencia, calidad, innovación y todas las capacidades distintivas que agregan valor durante su implementación. El PRONABEC, como una organización abierta, debería contribuir a la construcción de una relación sistémica y sinérgica con otros funcionarios e instituciones bajo un enfoque territorial, dirigiéndose y acercándose a los potenciales beneficiarios. Bajo una lógica horizontal, el PRONABEC se vincula con sectores como Economía, Trabajo, Producción, entre otros; mientras que bajo una lógica vertical se relaciona con los diferentes niveles de Gobierno y la sociedad civil. Para la adecuada conectividad entre la intervención en análisis y las instituciones con las que interactúa, el PRONABEC cuenta con órganos de dirección de línea, asesoramiento y apoyo, así como Unidades de Enlace Regional (UER). Todas ellas se vinculan a través de una estructura funcional. Las UER contribuyen a que el Programa se relacione con los potenciales beneficiarios, becarios y demás agentes involucrados en los niveles regional y local, lo que permite que se cree una red de atención en todo el territorio nacional.

Las principales funciones de las UER son: i) Informar permanentemente a la sede central del proyecto del desarrollo de actividades del PRONABEC. ii) Brindar a los beneficiarios, autoridades, instituciones y ciudadanía, a nivel regional y local, la mejor atención y calidad en el servicio de asesoría relacionado con el Programa; mantenimiento una imagen de alta competencia profesional y comportamiento ético. iii) Programar, implementar y ejecutar convocatorias de becas gestionadas a nivel regional o local, dentro del ámbito territorial, asegurando la plena participación y comunicación a los potenciales beneficiarios de la región. iv) Llevar el registro de los becarios en el ámbito regional. v) Elevar informe mensual de actividades y reporte de personal, uso de bienes y recursos financieros, con sustento documentario. Evaluación trimestral de procesos y evaluación anual de metas, resultados e impactos de las intervenciones del programa. vi) Realizar otras funciones que le asigne la Oficina de Coordinación Nacional.

Las UER, además, cuentan con personal especializado bajo el cargo de Promotor Local, quienes brindan asistencia técnica a los jóvenes durante el proceso de postulación a una de las becas otorgadas en el marco del Programa. Su labor resulta importante para la adecuada difusión de los beneficios del Programa, además de la reducción de las probabilidades de error u omisión que deje a los jóvenes postulantes fuera del proceso. Entre las funciones del Promotor se encuentran: i)Difundir la convocatoria del Programa Beca 18 en el ámbito territorial de una o varias UGEL, de acuerdo a lo que encargue el PRONABEC ii)Gestionar la realización de exámenes de admisión descentralizados y gratuitos, así como la entrega de constancias de ingreso a los postulantes “Evaluación de diseño y ejecución de presupuesto de: Programa Nacional Beca 18" iii) Brindar asistencia técnica a los postulantes en la correcta elaboración de su expediente iv) Realizar gestiones para la conformación del Comité de Validación Descentralizado, así como para la realización de sus entrevistas y evaluaciones v) Entregar formalmente las carpetas de postulación revisadas y calificadas por el CVD a la UER Una vez que un joven es seleccionado como becario del Programa pasa a recibir asistencia por parte de un funcionario denominado Gestor, quien representa el vínculo entre una o varias Instituciones de Educación Superior, los beneficiarios y el PRONABEC. La figura administrativa del Gestor sólo existe para las IES ubicadas en Lima Metropolitana, en el resto de los departamentos del país las mismas tareas son desarrolladas por los especialistas de cada UER. Entre las funciones del Gestor se encuentran: i) Seguir el cumplimiento de los requisitos académicos por parte del becario para el mantenimiento de la subvención económica ii) Coordinar con las IES la aplicación de la evaluación psicoafectiva inicial a los becarios iii) Seguir el cumplimiento del paquete de servicios ofrecido por las IES a los becarios, así como evaluar la calidad de éste iv) Seguir, junto con el tutor responsable, la evolución del becario en el programa de tutoría diseñado para él v) Solicitar la apertura de cuentas bancarias para el pago de las subvenciones a los nuevos becarios vi) Confirmar el calendario académico de la IES a su a cargo, a fin de establecer la fecha de inicio de la subvención económica vii) Registrar y firmar la solicitud de pago de la subvención económica al becario en el SIBEC viii) Solicitar la subvención económica destinada a la adquisición de una computadora portátil y/o uniforme para el beneficiario ix) Recibir, validar y gestionar el pago a las IES por los servicios brindados a los beneficiarios x) Asistir al becario en su proceso de adaptación al nuevo contexto académico y social producto del inicio de sus estudios superiores.

El siguiente grafico muestra la estructura organizacional, con una breve descripción de las funciones y responsabilidades específicas de cada unidad orgánica relacionada con el Programa Beca 18. Además, se presenta en detalle las unidades territoriales a cargo de la Oficina de Coordinación Nacional.



**EXISTENCIA DE PROCESOS ORIENTADOS A RESULTADOS PARA ORGANIZAR LA INTERVENCIÓN**

1. **Inscripción de postulantes**

El potencial usuario (postulante) elabora un expediente físico con todos los documentos requeridos y luego los registra en el Sistema de Becas del PRONABEC, siempre asistido por un Promotor Local.

El postulante se presenta ante el Comité de Validación Descentralizado con su expediente el que contiene: i) DNI y el de sus padres ii) Certificado de estudios iii) Constancia de Ingreso a una IES iv) Certificado de clasificación socioeconómica emitido por el SISFOH v) Recibo de servicios, de su domicilio.

1. **Comité de Validación Descentralizado**

Este comité está a cargo de validar la veracidad de la información presentada en el expediente, así como de verificar el cumplimiento de los requisitos, determina si el postulante es apto o no y brinda recomendaciones.

Es conformado por tres miembros como mínimo, los que pueden ser representantes de la Iglesia, organizaciones de jóvenes, colegios profesionales, juzgados de Paz, ONGs y otros representantes neutros de la sociedad civil.

1. **Comité de Validación Regional y Empresa Veedora**

El promotor local lleva los expedientes al Comité de Validación Regional, donde son nuevamente revisados.

Los expedientes validados a nivel regional son remitidos a la Oficina Central del PRONABEC, donde pasan un tercer filtro.

Los postulantes aprobados hasta este nivel son enviados a una empresa validadora, esta es la última instancia de revisión a fin de determinar si el postulante cumple con todos los requisitos.

1. **Selección**

Los expedientes validados por la empresa retornan a la Oficina Central del PRONABEC. Allí cada postulante es evaluado según dos dimensiones: académica y vulnerabilidad social.

En lo académico se consideran el promedio de notas durante toda la Secundaria, así como el puntaje en el examen de admisión de la IES, con ponderaciones del 50% y 25% respectivamente en la selección final de beneficiarios.

En vulnerabilidad social se considera si procede de una aldea infantil, su lengua materna, pertenencia a una comunidad nativa, el nivel educativo del jefe de su hogar, si es de sexo femenino, si es persona con discapacidad, si es hijo de un miembro de un comité de autodefensa, si su hogar está en pobreza extrema, y si está localizado en una zona rural. El indicador que estandariza todas estas variables recibe una ponderación del 25% para la selección final. Tomando en cuenta tales dimensiones y las cuotas por región, IES y carrera profesional, se elabora la lista final de becarios elegidos.

**Análisis de uso y distribución de recursos tangibles e intangibles del Sistema Organizacional del Programa.**

El programa, siendo una organización adscrita al Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo, comparte de forma transversal los subsistemas administrativos, de objetivos y valores, técnico y psicosocial del sector.

Observando información desde los portales de transparencia y de contrataciones del estado podemos analizar, en parte, como se utilizan los recursos del programa. Es necesario recalcar el rol de competencia del órgano superior que administra el programa y la transferencia de economías de escala por especialización.

Así, según la información disponible en la consulta[[2]](#footnote-2) del Plan Anual de Adquisiciones del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo para el periodo 2015-2016, se observa el destino de los recursos del ente responsable de las becas en general, que por ende incluye el programa Beca 18. Considerar el 2015 año de cierre de gestión del programa emblemático de gobierno anterior.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

De otro lado, hacemos un análisis paralelo con la información cruzada desde el portal de adquisiciones[[3]](#footnote-3) para los mismos periodos. Presentamos información de los servicios adjudicados en periodo 2015-2016, con relación directa al programa Beca 18.

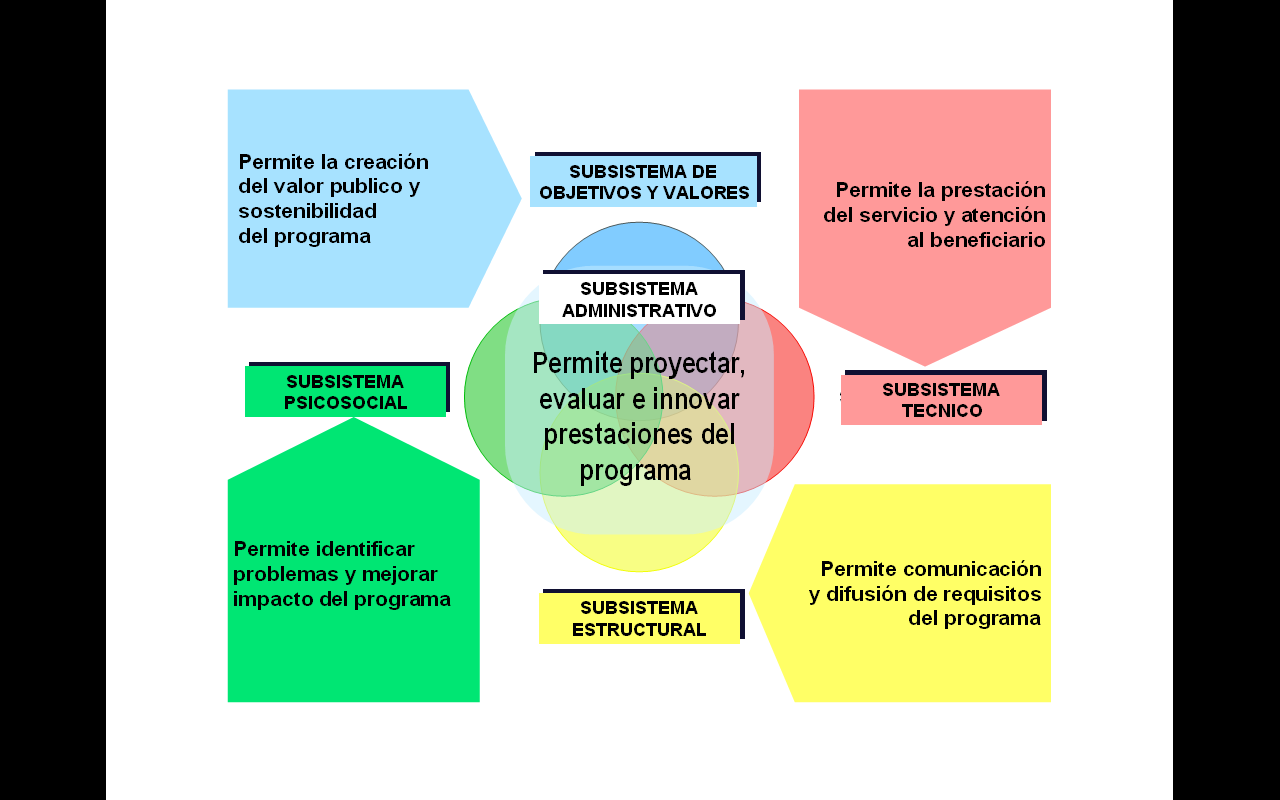
|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Para un mejor detalle de la utilización de recursos, pasamos a observar la descripción de ítems adjudicados. Así, presentamos la distribución de recursos para los años 2015 y 2016.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

De lo observado, se confirma el destino de recursos para diversos servicios tales como el servicio de la elaboración del estudio encuesta semestral de la imagen institucional del PRONABEC y del Programa Beca 18, asimismo la contratación del servicio de elaboración del estudio sobre filtraciones y subcoberturas en el Programa Beca 18 del PRONABEC. Asimismo, se confirma el destino de recursos para diversos servicios tales como el servicio para la elaboración de un análisis de resultados del examen único de beca 18 de pregrado y becas especiales delegados en administración para la convocatoria 2016.

De otro lado, según el modelo de enfoque de sistemas[[4]](#footnote-4), el programa se puede analizar en el siguiente diagrama.



El programa Beca 18 inmerso en el subsistema de objetivos y valores del PRONABEC, canaliza el propósito del programa y cumple la función encomendada de facilitar el acceso a una educación de calidad para miles de personas que no cuentan con los recursos económicos por hallarse en situación de pobreza o pobreza extrema. En el diagrama, se enfatiza la creación del valor público del programa, cuyo impacto se traduce en la sostenibilidad del modelo de gestión.

Asimismo, el programa mediante el subsistema técnico cuenta con la plataforma tecnológica requerida para satisfacer los requerimientos de la prestación social. Se entiende que la actualización y/o vigencia del subsistema afecta de inmediato el desempeño del programa. En el diagrama, se indica el apoyo del subsistema para la prestación de la subvención y atención al ciudadano beneficiario.

De otro lado, el subsistema psicosocial influye en el clima organizacional del programa, reportando las motivaciones o frustraciones de la gestión operativa, asimismo las relaciones e interacción con los diversos grupos de interés en torno al modelo de subvención económica para la inclusión educativa. En el diagrama, se referencia que este subsistema permite detectar los posibles conflictos por lectura del comportamiento de facilitadores internos.

En ese orden, el subsistema estructural facilita el ordenamiento funcional del programa, dados los protocolos y metodologías establecidas para dar cumplimiento al objeto del programa. En el diagrama, se recalca la importancia de la estructura para establecer la comunicación entre las partes.

En síntesis, el subsistema administrativo alinea las actividades del programa con la estrategia del modelo instalado, desde su concepción para reducir la brecha de desigualdad para que todos los ciudadanos accedan a una educación superior y mejor calidad de vida. En el diagrama, se confirma la capacidad estratégica del subsistema para la prospección e innovación del modelo.

Sin embargo, el subsistema administrativo del programa depende transversalmente de los recursos compartidos entre todos los programas adyacentes. De igual forma, el subsistema de objetivos y valores está supeditado a los planes estratégicos del órgano superior que lo contiene, De otro lado, el subsistema técnico se nutre de la interacción del capital humano especialista y que se delega a los diversos programas. Finalmente, el subsistema psicosocial se retroalimenta constantemente por los logros y desaciertos del programa, permitiendo aplicar los mecanismos de contingencia para la sostenibilidad del programa.

**A NIVEL EXTERNO:**

**ANÁLISIS CONTEXTUAL DE SU POBLACIÓN DESTINATARIA, COMPETIDORES Y OTROS PROYECTOS U ORGANIZACIONES CON LOS CUALES TIENE ALGÚN TIPO DE RELACIÓN DIRECTA QUE PODRÍAN INFLUIR EN SU EJECUCIÓN.**

La población destinataria del programa Beca 18 se encuentra plenamente identificada por las restricciones de acceso a la prestación de la subvención económica. Las estadísticas confirman que el programa ha logrado descentralizar la cobertura con equidad de género.

De otro lado, los competidores del programa se pueden confundir dentro de los beneficios de algunas organizaciones sin fines de lucro o fundaciones religiosas, que de alguna manera entregan becas parciales o completas según el análisis de campo que aquellas efectúan.

Asimismo, colaboran otras entidades de tipo cooperativo que sufragan gastos de educación básica o superior, siempre que hayan sido empadronados o inscritos, y que luego de un seguimiento y monitoreo de condiciones de vida, determinan la entrega de beneficios de múltiples necesidades, inclusive educación.

Sin embargo, el rol de las instituciones de educación superior que han sido seleccionadas por el programa se constituye en el eje principal, si no el más importante del programa, por cuanto en ellas se despliegan los esfuerzos académicos contra la prestación económica de parte de los beneficiarios que optaron por alguna de ellas.

Actualmente, no existe una estandarización de los contenidos a los programas de nivelación para becarios, lo que se traduce posteriormente en la deserción, abandono y corte de la subvención.

Las entidades gubernamentales ajenas al sector educación, juegan un rol pasivo frente a las necesidades de los becarios, en todo caso, solo participan en campañas de promoción de ciudadanía en general.

Los padres o tutores juegan un rol importante por cuanto ellos indirectamente son también beneficiarios pues a través de un miembro de la familia obtienen la oportunidad de mejorar su calidad vida.

Las Municipalidades Regionales y Distritales aúnan esfuerzos para incrementar la oferta becaria nacional con una adecuada información, capacitación y perfeccionamiento, promoviendo la competitividad del país.

Las Unidades de Gestión Educativas Locales son encargadas de otorgar el certificado de estudio y corroborar quienes tienen notas sobresalientes y están aptos para recibir la beca.

El Ministerio de Educación, genera oportunidades y resultados educativos de calidad para todos, y así garantizar que becarios e instituciones educativas logren sus aprendizajes pertinentes.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática, se encarga de correlacionar si los datos son reales, y realizan los levantamientos de información de personas que postulan a beca 18.

La Contraloría General de la República, supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, por parte de las diversas entidades públicas.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, proporciona información y orientación a los becarios sobre los servicios desconcentrados y descentralizados en materia del empleo, facilitando el desarrollo de actividades conjuntas de capacitación en temas que resulten a fines a ambas instituciones.

El Ministerio del Desarrollo e Inclusión Social, difunde entre los usuarios del Programa Juntos la información proporcionada por PRONABEC sobre oferta becaria nacional e internacional a la que pueden acceder a través de Beca 18.

El Ministerio de Defensa, también apoya en la difusión permanente entre el personal que realiza el servicio militar voluntario y los licenciados de la fuerza armada, a través de sus diversos órganos de información, sobre las becas nacionales e internacionales que ofrezcan beca 18.

**ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS Y BIENES QUE OFRECE A PARTIR DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN DESTINATARIA. SEÑALAR CUÁLES SON LOS RESULTADOS CONSEGUIDOS (ESPERADOS Y NO ESPERADOS) A NIVEL DE PRODUCTO, EFECTOS E IMPACTOS UTILIZANDO EVIDENCIAS, DATOS ESTADÍSTICOS, ETC. EN CASO NO SE CONSIGAN RESULTADOS DEBERÁN EXPLICAR O JUSTIFICAR EL POR QUÉ.**

En el 2015, se realizó una investigación al Programa Beca 18, con el propósito de identificar el grado de satisfacción de los becarios que se encontraban estudiando en esa fecha. Beca 18 está presente en los 25 departamentos del Perú. La presencia de los becarios en mayor cantidad se encuentra en Junín (9.5%), Lima Callao (8.3%), Cusco (7.5%) y Ayacucho (6.4%).

El nivel de satisfacción general en Lima es de 76% y por otra parte el nivel de satisfacción en provincias es de 89%, encabezado por las provincias del Norte. Entonces, la satisfacción que afirman los becarios esta con relación a la oportunidad de estudiar en una institución superior 51%.

Sin embargo, algunos becarios alrededor del 13% mencionan que está satisfecho con la gestión impartido del programa, es decir, la calidad de atención y la realización de los beneficios. De la misma manera, estos becarios mencionan que los beneficios otorgados inicialmente, se han ido reduciendo a medida que transcurre el tiempo.

Además, en las diferentes etapas del becario se encontró que las etapas de nivelación son favorables para 86% de los becarios. Asimismo, la etapa de culminación representa el 85% de los becarios que están a favor. La etapa de estudio se encuentra en un nivel medio. La etapa de postulación y también la etapa de preparación son consideradas las de menor satisfacción.

Y los resultados no esperados, se podrían considerar mayormente que un 5% de los becarios son provenientes de colegios privados, ellos accedieron a un tipo de beca en su etapa escolar y para Beca 18 según sus requisitos de postulación ellos están considerados que viven en la pobreza y extrema pobreza.

**ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES POLÍTICAS Y PROCESOS DE PARTICIPACIÓN QUE PERMITAN GENERAR ESPACIOS DE GOBERNANZA.**

Las dimensiones políticas del programa Beca 18 están ligadas a los problemas que tienen muchos de los jóvenes pertenecientes mayormente a las zonas rurales que son considerados como pobres y extremadamente pobres, quienes no cuentan con recursos económicos para financiar, continuar y culminar con sus estudios de Educación Superior, ya sea en alguna Universidad, Instituto Superior Tecnológico o Pedagógico.

Muchas de las familias de los becarios de zonas rurales hacen todo lo posible para que su hijo o hija estudie, incluso llegando a vender sus pertenecías o pedirse prestado y así el becario pueda tener un poco de dinero al llegar a la capital, porque se ha evidenciado una demora en el apoyo económico de Beca 18, perjudicándole gravemente en algunos casos a los becarios.

La atención a la situación antes descrita se torna más urgente, si se tiene en consideración, que muchos de dichos jóvenes poseen un elevado coeficiente intelectual, así como el interés de estudiar en un centro de educación superior; pero que dada su situación económica, no pueden costear por sí mismo, ni con apoyo de sus familias, los costos de una educación post-escolar.

En ese sentido, podemos mencionar que el programa Beca 18, no constituye un instrumento de política pública desconectado de mecanismos participativos que posibiliten el poner el Estado al servicio de los ciudadanos; por lo que la implementación del quehacer de Beca 18, implica la articulación con diversos actores como las Instituciones Educativas, los Gobiernos Regionales y Locales, quienes bajo una lógica de trabajo coordinado, buscan cubrir la demanda académica de los jóvenes con alto desempeño académico durante su etapa escolar.

Cabe mencionar que en el programa hay una gobernanza, ya que desde los años que se inició beca 18, ha sido un proceso de transparencia en difusión y en la entrega de becas. No obstante, el proceso que tiene este programa debe de mejorar en su eficacia y eficiencia, porque si no se podría ver afectado por la corrupción en entregas de becas a personas que no les corresponden.

Asimismo, esta gobernanza democrática, debe de llegar a los verdaderos beneficiarios que cumplen con los requisitos de ser pobres, pero tener un buen rendimiento académico en su etapa escolar y ser elegido por el programa.

Por lo tanto, se espera que este programa siga promoviendo la equidad, la transparencia, la eficiencia y responsabilidad para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

**ANALIZAR BAJO LOS ENFOQUES DE CAPITAL SOCIAL, DESARROLLO DE CAPACIDADES Y PARTICIPACIÓN: LOS ROLES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS DIVERSOS ACTORES CON LOS QUE SE RELACIONAN. DICHO ANÁLISIS DEBE DE EVIDENCIAR QUE LA PARTICIPACIÓN ES REAL O NO.**

El rol de Beca 18, tiene mucha relevancia para los estratos sociales más humildes del Perú, pero con un gran potencial intelectual que recibe oportunidades de seguir creciendo profesionalmente a través de las becas y beneficios que ofrece el programa.

Asimismo, tanto los padres del becario tienen un rol en ayudarle a realizar estos trámites para lograr beneficiarse de una beca. Siendo más específico, una vez que el becario deja su hogar en provincia para estudiar en la capital, reciben el apoyo de un gestor que está directamente en el proceso de adaptación y desarrollo en la institución superior. No obstante, algunos becarios desconocen las herramientas tecnológicas para el desarrollo del registro en beca 18.

Las funciones de Beca 18 están vinculadas directamente con el becario en el desarrollo y desenvolvimiento en todo el proceso y culminación del becario. Asimismo, el becario debe de cumplir con la normativa y procedimientos estipulados en el documento que inicialmente se comprometió en cumplir al ser beneficiado por una beca.

El nivel de responsabilidad es diferente, por un lado, tenemos a un joven que proviene de zonas rurales que es más independiente y uno de zonas urbanas más ligado a su familia.

Una vez que se encuentren estudiando en una institución superior el becario debe de estar constantemente comunicado con su gestor y tutor.

Por lo tanto, el becario tiene que aprender y asumir a ser más responsables en el manejo del presupuesto que le entrega el programa para cubrir gastos de alimentación, hospedaje, movilidad y otros.

**RESULTADOS CON RELACIÓN A LA GERENCIA SOCIAL DEL PROGRAMA**

**ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LOS RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN QUE RESPONDAN A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

**¿EN QUÉ MEDIDA EL MODELO DE GESTIÓN ANALIZADO CONTRIBUYE O NO A LOS RESULTADOS QUE EL PROYECTO ESPERA ALCANZAR? O EN TODO CASO ¿QUÉ OTROS FACTORES PODRÍAN ESTAR INFLUYENDO POSITIVA O NEGATIVAMENTE EN LOS RESULTADOS?**

Los becarios que son de provincias mencionaron que para ellos es necesario un acompañamiento y monitoreo en el proceso de estudio, mientras que para los becarios de las urbes, mencionaron que lo más importante para ellos es el prestigio del instituto o universidad.

Asimismo, en la investigación se evidenció que los gestores locales, tienen una alta rotación y esto perjudica o interrumpe un avance con el becario. Asimismo, existen algunos gestores locales que no tienen buen trato y no brinda una información oportuna con lo que necesita el becario para desarrollarse en la institución superior.

También, hay insatisfacción del becario con relación a la calidad educativa que reciben en algunas instituciones, tales como los materiales, infraestructura y el desempeño del docente.

Además, en la etapa de nivelación y culminación el becario se siente satisfecho por el servicio que recibe del programa, destacando que en estas etapas el estado se ha preocupado y actuado debidamente, no obstante, en las demás etapas se debe de mejorar.

Por lo tanto, se debe de mejorar en los siguientes aspectos:

Se destaca que el personal de Beca 18, debe de ser capacitado sobre todo en dar un buen trato a los postulantes y becarios. Asimismo, brindar una información oportuna de fechas, requisitos y otros puntos cuando son solicitados por el programa.

Es transcendental el acompañamiento y el monitoreo del becario, ya que esto toma relevancia en la parte presupuestal del becario. Considerando que una buena cantidad de becarios han tenido que movilizarse de su zona de origen.

Evitar la rotación del gestor local, ya que él es el principal nexo en el proceso de adaptación del joven becario, entonces se debe de tener un programa de retención hacia los gestores locales.

También, se recomienda que el joven becario tenga un desempeño en sus materias, ya que, si desaprueban en algún curso, ellos deberán pagar el costo de la misma. Asimismo, el becario debe de cumplir con los deberes y derechos que tienen por ser un becario del programa.

Finalmente, se debe de reducir el trámite en el proceso de postulación y además en el otorgamiento de certificado de pobreza deben de ser más rápido y no demorarse tanto en entregarlos. Ya que esto podría generar que el joven becario pierda su beca.

**FACTORES RELACIONADOS A LA GESTIÓN QUE LIMITAN O HACEN VIABLE UN PROGRAMA O PROYECTO CO-GESTIONADO.**

Planteamos que se deben mejorar las condiciones de becarios en cogestión con entidades privadas de educación para evitar la deserción por motivos extra-académicos. Es el caso del Instituto Avansys -emprendimiento educativo del Grupo El Comercio- que ha iniciado un programa de reclutamiento de "tutores” entre los docentes con cualidades y competencias de servicio voluntario, con la finalidad de hacer el acompañamiento a los becarios a lo largo de su carrera para asegurar el cumplimiento de los objetivos específicos del programa. No, sin embargo, más allá de entender que la institución procura mantener el flujo financiero que le representa este segmento de estudiantes, la propuesta hacia los nuevos tutores resulta sumamente interesante. El nivel de involucramiento transitará desde el levantamiento de una ficha por alumno con datos personales hasta la presentación y exposición de entregables como parte de la gestión del tutor que será compensada económicamente. Así se podrá medir los resultados y retroalimentar el modelo de intervención comentado.

Presentamos como evidencias algunos extractos de grabaciones hechas a los beneficiarios:

- ¿Que tal Estefany? ¿Cómo te va? - pregunta Jim, una tarde de octubre, como quien desea conocer mejor a vuestros chicos encargados en tutoría.

-Más o menos, responde en su primera sesión.

- ¿Más o menos? ¿Por qué? ¿Ha pasado algo últimamente? - replica Jim.

-Si…(silencio) un poco de problemas- responde con voz entrecortada.

Estefany siente la intromisión de la pregunta. Mientras Jim Rojas se percata de ello, de inmediato, cambia de speech.

-Mira te explico brevemente. Mi objetivo como tutor es que tú te sientas bien aquí con nosotros. En el instituto somos conscientes de tu sacrificio al venir a estudiar desde tan lejos, distanciada de tu familia que tanto extrañas. Y son precisamente tus padres y seres queridos que extrañas, quienes esperan mucho de ti y están muy orgullosos. No los podemos defraudar…. Ahora ¿quieres contarme algo que te haya pasado de repente?

-Hay un problema –contesta Estefany (ya en confianza)-, comparto cuarto y aula con una de mis compañeras acá en el instituto, y tuve unos problemas. No sé. Por unas cosas. Primero, ella me empezó así… o sea ¿cómo somos amigas? se molestó conmigo “ya no me hables” … y no me siento acorde a ese cuarto. A veces, ellas se burlan de unos problemas. No sé. Me siento incómoda.

-O sea que ahorita el problema, es tu amiga; ¿veo que te está metiendo en problemas en cosas que tú no estás haciendo y te está responsabilizando a ti? ¿tú quieres retirarte del cuarto? o ¿ya tienes otro lugar? - responde Jim ya incómodo.

- Si, no quiero perder mi oportunidad- replica Estefany.

Estefany, como muchas y muchos, pertenece al grupo de jóvenes peruanos entre los 16 y 22 años de edad que provienen de hogares que cuenten con clasificación socioeconómica de Pobre o Pobre Extremo de acuerdo a la información contenida en el Padrón General de Hogares (PGH) del Sistema de Focalización (SISFOH) interesados en acceder, permanecer y concluir estudios en educación superior. Y estar en esa situación, le ha permitido postular y ser beneficiaria del Programa Nacional Beca 18. La subvención otorga un acceso diferenciado para solventar sus estudios técnicos y/o superiores en una institución educativa acreditada por el programa.

La intervención de Jim Rojas responde a un esfuerzo privado para evitar la deserción de alumnos becarios. Se encarga de mapear las posibles causas en un análisis predictivo para brindar mantenimiento “en caliente” y asegurara la continuidad académica del beneficiario.

**NIVEL DE EFECTIVIDAD QUE TIENE EL MODELO DE GESTIÓN DEL PROGRAMA O PROYECTO CO-GESTIONADO PARA LOGRAR CAMBIOS EN BENEFICIO DE LAS POBLACIONES DESTINATARIAS**

Teniendo en cuenta la información oficial del programa actual, se prevé alcanzar las metas de inclusión en el periodo 2019 según el estudio de Filtraciones y Subcoberturas en el Programa Beca 18 del PRONABEC.

Así, el estudio en referencia evidenciaría que el modelo presenta fisuras al permitir el acceso a población no acreditada como tal para calificar como beneficiario. Si bien es cierto, son mínimos los valores relativos –filtración por debajo del 1%–, esto se debe erradicar de inmediato con una unidad de inteligencia ad hoc para tal finalidad.

Mientras tanto, la iniciativa privada continúa observando al programa como una oportunidad de negocio, al más puro estilo mercantilista, salvo algunas excepciones honrosas.

En ese orden de ideas, no son escasos los ejemplos de empresas top que se ufanan de la reputación corporativa que ostentan. Por eso, no sorprende los costosos avisos de publicidad contratada en medios impresos (y virtuales) donde exhiben sus “políticas” de responsabilidad social empresarial.

Si las empresas top cuentan con las máximas certificaciones de calidad y suministro de servicios, porque no se les “invita” a cogestionar un programa social como Beca 18. Por qué no se concibe la inclusión de nuevas unidades “de negocio” cogestionando socialmente y compartiendo roles con los diversos actores relevantes en la prestación del programa. Acaso peligrarían las próximas convocatorias para premiar a las empresas más reputadas del país. Mucha especulación para una respuesta sencilla y en suspenso.

La posibilidad concreta de una alianza pública privada para la administración compartida de un programa social como Beca 18, se constituiría en el proyecto más ambicioso (y odiado a la vez), dentro de una política legítima de inclusión social.

Así, se impondría la cultura instalada por parte de la empresa acreditada en servicios de calidad acorde a normas internacionales sin discusión. De la otra parte, se alinearía los demás procesos de atención otorgada desde el Estado y otros actores.

Esta convivencia, surrealista para mercantilistas y fundamentalistas en posible tertulia, de llevarse a cabo, generaría en el mediano plazo un impacto tal, que afectaría el modelo del Estado como lo concebimos en la actualidad. La estructura de los subsistemas se reinventaría para brindar un entregable efectivo: servicios de calidad para el ciudadano social.

Los efectos disímiles resultarían impensados desde el escenario actual de servicios que presta el programa Beca 18. Así podríamos recrear las futuras acciones del primer programa inclusivo social como respuesta a la política de un Estado Co-gestor.

Por ejemplo, la implementación de una plataforma de capacitación virtual, como la que dispone el Campus Romero[[5]](#footnote-5), para certificar a emprendedores de negocios y startups tecnológicas. Asimismo, la escuela de negocios de la PUCP[[6]](#footnote-6) ofrece cursos gratis con la opción de certificación previo pago de derechos a examen de evaluación.

e-Beca18, un hipotético enlace dedicado, ofrecería al postulante todas las herramientas para acceder al programa. Además, se constituirá en la plataforma transversal de servicios académicos para el beneficiario. El sitio propuesto funcionalmente se comportaría como un portaaviones en plena operación de combate. Sobre su pista aterrizarían los aviones “proveedores de servicios” de diferentes “especialidades” y “nacionalidades”. Así, tendríamos a un avión “SENATI”, otro “Avansys”, otro “PUCP”. Cada cual se responsabiliza por mantener disponible su respectiva batería de armamento “carreras” y municiones “asignaturas”. Virtualmente el portaaviones realiza múltiples arribos en tiempo real hacia diversos destinos y puertos autorizados denominados “beneficiarios del programa”.

De esta forma resumida y didáctica se procuraría explicar al personal no técnico que desea abrazar el nuevo modelo cogestionado.

En cuanto al tema de la discriminación, se puede observar la preferencia de algunas instituciones educativas de ofertar servicios diferenciados y concentrados para los beneficiarios al programa.

Así, podemos afirmar que los becarios son programados dentro de un bloque vespertino. Son concentrados en aulas y grupos diferenciados. No se evidencia que un becario comparta clases con quienes sufragan sus pensiones, quienes regularmente estudian en horarios diurno o nocturno.

Otra situación que amerita comentar es aquella que se relaciona con los hábitos de conducta que adoptan los becarios dentro y fuera del horario académico. La inexistente supervisión de los beneficiarios en horarios extra-académicos, repercute directamente en los objetivos y metas del programa. La falta de un control adecuado sobre los jóvenes becarios ha desbordado el cauce planeado del programa.

Podemos evidenciar un inadecuado manejo y desorden en el desarrollo de actividades académicas de parte de los becarios, quienes desprovistos del asesoramiento o tutoría externa, sucumben a la corriente mediática del entretenimiento extremo.

Códigos de conducta alineados a estereotipos de programas de televisión, así como la adopción de vestimenta y accesorios inapropiados para el ejercicio académico, irrumpen en la psicología de la población objetivo del programa.

“Cuanto más te parezcas a tal o cual, menos discriminado y más reconocido serás”.

No es un secreto que las instituciones educativas de prestigio acuerdan por escrito los códigos que deben adoptar los hijos de quienes pueden costear tal categoría. Dentro de ellos, está el uso y los límites con los medios tecnológicos y contenidos con supervisión obligatoria. O el apoderado firma o no hay ingreso a la institución.

Tal protocolo concentra a los estudiantes en los objetivos académicos propios de una educación de vanguardia, y evita la contaminación proveniente de medios inapropiados para tal propósito.

Proponer una privatización del programa social puede resultar extremo, pese a las evidentes falencias observadas desde su implantación desde el 2012. Pero resulta más moderado y coherente, salvar el modelo mediante la propuesta de cogestión. Cuando un modelo presenta inconsistencias, a través de ellas se filtra la informalidad por tratar de resolverlas. Así en procura de darles una solución, simplemente se apertura un abanico de resultados inesperados, como la intromisión de agentes internos y externos, en algunos casos bien intencionados, para la resolución de problemas.

Tal es el caso de los becarios, cuando su bajo rendimiento académico pon en peligro la subvención económica a la cual ya se ha acostumbrado, literalmente ruegan a los profesores para que no los desaprueben, y en algunos casos, se observa un tufillo de corrupción o ejercicio no ético de parte de docentes.

Por tanto, podemos concluir que la intervención del Estado con políticas de inclusión del programa nacional Beca 18 puede sostenerse en el tiempo a través de un modelo de cogestión con los diversos actores.

Es necesaria la voluntad y desprendimiento de los intereses particulares para lograr una efectiva educación a los ciudadanos integrados, pero aun excluidos, aun marginales, aun discriminados.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

COTLER, JULIO

2016 *Educación Superior e Inclusión Social: Un estudio cualitativo de los becarios del programa Beca 18*. Consulta: 05 de Diciembre de 2016.

<http://www.pronabec.gob.pe/modPublicaciones/descarga/serie7_educacionsuperior.pdf>

DIARIO PERU 21

2014 *Beca 18: Denuncian problemas en programa social.* Consulta: 06 de Diciembre de 2016.

<http://peru21.pe/actualidad/beca-18-denuncian-problemas-programa-social-2169059>

PROGRAMA NACIONAL DE BECAS Y CREDITO EDUCATIVO (PRONABEC)

2016 *Guía del postulante. Todo lo que tienes que saber para postular. Convocatoria 2016.* Consulta: 07 de Diciembre de 2016.

<http://www.pronabec.gob.pe/modPublicaciones/2016/GuiaPostulacionBeca18.pdf>

PROGRAMA NACIONAL DE BECAS Y CREDITO EDUCATIVO (PRONABEC)

2015 *Estudio de medición del nivel de satisfacción de los becarios del programa Beca 18, Serie Estudios Breves, Arellano Marketing.* Consulta: 08 de Diciembre de 2016

<http://www.pronabec.gob.pe/inicio/publicaciones/documentos/estudios_medicion4.pdf>

1. Informe final correspondiente al curso Fundamentos de Gerencia Social del ciclo MGS-D-2016-3 impartido por los profesores Percy Bobadilla Díaz y Gloria Díaz Hidalgo. [↑](#footnote-ref-1)
2. Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado, SEACE 2. Consulta: 06.11.16

   <http://www2.seace.gob.pe/?_pageid_=20&_contentid_=79> [↑](#footnote-ref-2)
3. Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado, SEACE 3. Consulta: 06.11.16

   <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml> [↑](#footnote-ref-3)
4. KAST, Freemont y James ROSENZWEIG 1988 “El enfoque moderno: conceptos y sistemas de contingencias”. Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Ciudad de México: Mc Graw Hill. Versión publicada en BOBADILLA, Percy (compilador). Desarrollo Organizacional en las ONGs. Serie: Materiales de Lectura N° 1. Lima: Proyecto de Apoyo a ONGs/PACT PERÚ, pp. 63-77. [↑](#footnote-ref-4)
5. Campus Virtual Romero es una iniciativa desarrollada por la Fundación Romero con el objetivo de generar oportunidades educativas a nivel nacional otorgando conocimiento especializado de forma dinámica, innovadora y completamente gratuita. <http://www.campusromero.pe/> [↑](#footnote-ref-5)
6. centrumX es un Campus Virtual MOOC líder en educación para la gestión empresarial desarrollado por la Escuela de Negocios CENTRUM Católica Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://www.centrumx.com/> [↑](#footnote-ref-6)