

“NORMALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VERIFICACIÓN DE
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES DE BECARIOS EN LA COMISIÓN
NACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA”

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GOBIERNO Y
GERENCIA PÚBLICA

ALEJANDRA PIZARRO GUERRERO

PROFESOR GUIA:

OSCAR LANDERRETCHE GACITÚA

SANTIAGO DE CHILE

NOVIEMBRE 2019

Tabla de Contenido

1	Introducción.....	4
1.1	Planteamiento del problema	9
1.2	Objetivos, pregunta de investigación y productos esperados	10
1.3	Metodología y tipo de investigación	11
2	Marco teórico.....	14
2.1	Levantamiento de procesos	14
2.2	Los trámites en servicios públicos.	15
2.3	Instituciones de similares características en otros países.	17
2.4	Levantamiento de procesos.....	20
3	Contexto de la investigación.....	26
3.1	La Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT)	26
3.2	El Programa de Capital Humano Avanzado (PFCHA), y el financiamiento que otorga.	29
3.3	Características de los becarios	31
3.4	Acreditaciones de los becarios	32
3.5	Revisión de documentos remitidos por becarios.....	36

3.6	Contingencia y reacción de la institución.....	36
3.7	Base legal de los beneficios.....	41
4	Análisis y resultados.....	42
4.1	Instrumentos utilizados en las entrevistas.....	42
4.2	Resultados de entrevistas (fuentes primarias).....	44
4.3	Resultados de fuentes secundarias.....	48
a.	Decretos y sus modificaciones.....	48
4.4	Procedimiento definido en contingencia.....	51
4.5	Propuesta de levantamiento de procesos.....	52
5	Conclusiones y propuestas.....	54
6	Bibliografía.....	83

INDICE DE ILUSTRACIONES

Diagrama de levantamiento de procesos.....	Pag. 21
Diagrama de composición de procesos en una institución	Pag. 23
Diagrama de procesos en instituciones privadas.....	Pag. 25
Organigrama Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica	Pag. 28
Composición de presupuesto en 2018	Pag. 28

INDICE DE TABLAS

Tabla resumen de funcionamiento de instituciones de similares características en otros países	Pag. 20
Tabla de Adjudicaciones en Becas año 2018.....	Pag 30
Tabla de financiamiento en Becas.....	Pag. 30 y 31
Tabla de documentos a presentar para acreditar cumplimiento de obligaciones.....	Pag. 34
Tabla de plazos máximos para acreditación de cumplimiento de obligaciones por tipo de Becas.....	Pag. 34

Tabla de cantidad de Becas cerradas con verificación de cumplimiento de obligaciones. Pag. 51

RESUMEN

La presente investigación analiza el motivo por el cual un procedimiento creado en contingencia no pudo ser normalizado en la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En un enfoque cualitativo y descriptivo, se aborda mediante la realización de entrevistas y de análisis, el contexto, el proceso levantado, y se proponen complementos y mejoras con el objeto de que el procedimiento pueda ser normalizado e implementado completamente en la institución. En el estudio se resalta la importancia de mantener actualizados los procedimientos y revisarlos de manera regular, que permita realizar los ajustes necesarios para una mejor gestión cada vez que sea necesario, complementando con herramientas que se requieran de manera oportuna.

ABSTRACT

The present investigation analyzes the reason why a procedure created in contingency could not be standardized in the National Commission of Scientific and Technological Research. In a qualitative and descriptive approach, it is approached through interviews and analysis, the context, the process raised, and complements and improvements are proposed so that the procedure can be standardized and fully implemented in the institution. The study highlights the importance of keeping the procedures up to date and reviewing them on a regular basis, allowing the necessary adjustments to be made for better management whenever necessary, complementing with tools that are required in a timely manner.

1 Introducción

CONICYT es un servicio público descentralizado que actualmente se encuentra relacionado con el Ministerio de Educación, y próximamente con el Ministerio de Ciencias, Tecnología, Conocimiento e Innovación una vez que entren en vigencia los decretos correspondientes, a contar del 1 de enero de 2020, CONICYT pasará a ser la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo.

Si medimos el impacto de cada programa dado el presupuesto que tiene asignado y el número de usuarios que debe atender, el programa de capital humano avanzado es el más representativo en estos conceptos en CONICYT.

Su presupuesto se compone de 2 líneas presupuestarias, Becas Nacionales de Posgrado y Becas Chile, la primera enfocada a postgrados en el país y la segunda en el extranjero.

A finales de 2015 y en 2016 se presentó una crisis comunicacional en relación con varios aspectos de gestión, siendo la demora de pagos de beneficios de becas el mayor reclamo. Asunto que se encontraba vinculado con la detección de 17 mil becas no cerradas en años anteriores y la imposibilidad de firmar por nuevas becas ya adjudicadas dada la ausencia de cierre de la anterior, la de mayor impacto.

1.1 Planteamiento del problema

Con cierto grado de periodicidad en los últimos 4 años, CONICYT ha sido objeto de reclamos por redes sociales por problemas en los pagos a becarios y otros beneficiarios de instrumentos de CONICYT, la tardanza en firma de nuevos convenios o pagos de nuevas adjudicaciones.

La crisis o contingencia experimentada, obligó a realizar un análisis rápido que permitió abordar en parte los problemas por asuntos no resueltos previamente, que impedían la posibilidad de firmar nuevos convenios por becas adjudicadas recientemente o impedían pagar los recursos de financiamiento de ellas. Lo que incrementó la crisis fue la ausencia de información financiera y documental de ex becarios, que obligó además a realizar ajustes al interior de la institución, exponiendo públicamente la falta de documentos, a través de mails que fueron enviados a los ex becarios, solicitándoles entregaran los documentos que formaban parte de los requisitos de acreditación de las becas que les habían sido adjudicadas, y por las que habían firmado convenios.

Luego, producto de un trabajo liderado por el Programa de Capital Humano Avanzado, que integró a Departamentos Jurídico y de Administración y Finanzas, se concretó un procedimiento y flujos para abordar el proceso de verificación de cumplimiento de obligaciones de los becarios.

Sin embargo, demoras sustantivas se mantienen lo que hace suponer que el problema de fondo no ha sido resuelto, y que pudiera deberse a la falta de

información, indispensable para poder realizar los análisis pertinentes en lo técnico, la ausencia de herramientas complementarias como plataformas digitales u otras similares la falta de personal para abordar el importante número de actividades que se presentan.

De esta manera, el flujo y procedimiento definido en momentos de crisis, que se encuentra en uso actualmente, no ha sido suficiente para resolver la cantidad de asuntos pendientes, que de manera recurrente hacen estar a la institución en contingencia mediática, o con reclamos de similares características.

1.2 Objetivos, pregunta de investigación y productos esperados

1.2.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad de implementar como proceso normal, el definido en crisis para abordar la verificación de cumplimiento de obligaciones de becarios.

1.2.2 Objetivos específicos

Determinar si el flujo definido en crisis, abordó las etapas, involucrados, plazos y actividades, de acuerdo con pautas generales para la definición de procesos.

Proponer mejoras en el proceso definido en crisis que pueda apoyar en que el proceso sea normalizado.

1.2.3 Pregunta de investigación

¿Por qué el proceso crítico no se adoptó como un proceso normal, que permitiera la continuidad de la operación con actores definidos y con plazos establecidos?

1.2.4 Productos esperados

- Revisión del proceso definido, la identificación de los actores relevantes, los tiempos y costos involucrados, verificación de apoyo tecnológico en el proceso, y la formalización y conocimiento del proceso entre los participantes.
- Realización de levantamiento del proceso.
- Detección de áreas de mejora y propuesta de nuevas acciones o mecanismos que complementen el flujo definido en crisis.

1.3 Metodología y tipo de investigación

1.3.1 Tipo de investigación

La investigación a realizar es de tipo descriptiva, tiene por finalidad analizar y luego describir el proceso, el contexto en que se encuentra para que finalmente sea normalizado como proceso.

1.3.2 Enfoque metodológico

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, que permitirá conocer el diseño, definición, alcances, involucrados y aplicación del proceso.

Posteriormente, se identificarán los impedimentos que obstaculizaron la adopción del proceso crítico como proceso normal con actores relevantes y expertos.

Luego será posible determinar áreas de mejora y diseño de nuevas acciones, en el caso de que sea necesario.

Para el desarrollo, se requiere conocer las variables relevantes, tanto humanas como físicas, incluyendo las tecnológicas, y las financieras en el análisis y diseño de acciones.

1.3.3 Indicadores

En el desarrollo de la investigación se conocerán los indicadores definidos para el proceso, lo que permitirá poder conocer el resultado hasta ahora de la implementación del proceso. La definición de indicadores de resultados parciales, permitirá identificar por etapas o involucrados la efectividad del proceso que se implementó. La formalización de los procesos, colabora en que sean conocidos por los involucrados, estableciendo condiciones de uso y obligatoriedad de aplicación.

Por otra parte, los indicadores y el proceso requieren de la implementación de algún desarrollo tecnológico o la implementación de herramientas tecnológicas de apoyo.

1.3.4 Fuentes de la investigación

Fuentes primarias: corresponderá a información proporcionada por actores claves de la institución. Las entrevistas semi estructuradas, serán dirigidas a personas vinculadas con la solución en la contingencia y que actualmente tienen relación con el proceso de negocios en el programa de capital humano avanzado. En áreas de apoyo serán entrevistadas personas de fiscalía, de administración y finanzas y del ámbito de seguimiento y auditoría.

Adicionalmente, serán incluidas personas que tienen financiamiento de becas de sus países, con el objeto de que pueda obtenerse comparación. Y complementario a esto, serán entrevistadas personas que hayan sido becarios (as) de CONICYT.

Fuentes Secundarias: corresponden a la información, descripciones y normativa contenida en decretos que regulen las asignaciones, reglamentos, bases, balance de gestión integral de la institución, el procedimiento documentado definido para el proceso de verificación de cumplimiento de obligaciones de becarios realizado en contingencia, flujos que se encuentren en uso.

2 Marco teórico

Este capítulo tiene como objetivo presentar antecedentes teóricos y experiencias en otros países vinculadas con la entrega de subsidios de similares características, que permitan realizar posteriormente el análisis en el proceso de verificación de cumplimiento de obligaciones en becas que otorga la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.

2.1 Levantamiento de procesos

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico¹.

Tal como lo indica el documento técnico del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno en su número 88, “La visión de procesos brinda la oportunidad de entender de manera amplia las actividades y roles que desempeña cada uno de sus integrantes y cómo logran contribuir en la construcción de un objetivo común.”²

En este sentido la identificación de qué se hace, cómo se hace y quien es responsable de hacerlo, son preguntas fundamentales para poder definir las actividades que son parte del procedimiento.

¹ (<https://definicion.mx/proceso/>, s.f.)

² Propuestas metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos, Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2016, pág. 5.

2.2 Los trámites en servicios públicos.

Las instituciones públicas no suelen coordinarse bien entre sí, todavía funcionan con archivos de papel y se preocupan más por cumplir con las normas burocráticas que por proveer servicios.

Los trámites son lentos, con procedimientos manuales, las interacciones presenciales y la falta de estandarización, hacen que los trámites sean vulnerables a comportamientos deshonestos.³

El que los trámites sean difíciles, podría ser explicado por:

1. Falta de conocimiento de la verdadera experiencia ciudadana de parte del gobierno.
2. Alta complejidad regulatoria.
3. Poca coordinación interinstitucional.
4. Desconfianza del gobierno hacia los ciudadanos, desconfianza de los directivos públicos en los funcionarios de ventanilla, y la percepción generalizada de que las altas barreras al acceso son necesarias para proteger los servicios públicos contra el abuso.

³ El fin del trámite eterno, Roseth, Eyes & Santiso, BID, 2018, página 8.

De las definiciones sobre tipos de trámites, el que se ajusta al proceso en análisis, corresponde al trámite para cumplir con obligaciones, que son aquellos asociados a los deberes de los ciudadanos o empresas, determinados por ley, y que generan consecuencias negativas (como multas) en caso de incumplimiento.

4

Es importante indicar que los trámites ineficientes le generan costos al gobierno, lo que impacta en los presupuestos del sector público.

Según el estudio aplicado a Estonia, Chile, México y Uruguay, estos países son referentes en materia de simplificación y digitalización de trámites, destacando que en Chile se gestionan 270 millones de transacciones al año a través de los puntos de atención de Chile Atiende (cifra equivalente a más de 20 trámites por adulto).⁵ Estos países, implementaron las siguientes acciones tendientes a mejoras en sus trámites:

1. Definieron una estrategia de simplificación y digitalización transversal para todas las entidades del gobierno central, marcando un objetivo común para todas ellas.

⁴ Tipología de trámite definido en El fin del trámite eterno, Roseth, Reyes & Santiso, BID, 2018, página 36

⁵ El estudio indicado y la identificación de factores que dificultan implementación de reformas, forma parte de lo descrito en documento El fin del trámite eterno, Roseth, Reyes & Santiso, BID, 2018, paginas 23, y 28.

2. Crearon y promovieron el uso de herramientas compartidas, fomentando la cooperación interinstitucional.
3. En paralelo, instauraron ventanillas únicas (presenciales o virtuales) para el ciudadano.

2.3 Instituciones de similares características en otros países.

En Colombia se encuentra en funciones COLCIENCIAS que es la entidad encargada de promover las políticas públicas para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación. Esta institución se considera homóloga a CONICYT, dado que es un organismo estatal, con un idéntico público objetivo y con financiamiento público. Al revisar la oferta de instrumentos, es posible indicar que funciona de manera similar a CONICYT, publica las condiciones de concurso, el presupuesto marco asignado y los plazos considerados; sin embargo, presenta diferencias en lo referido al financiamiento y la calidad de deudor es diferente. COLCIENCIAS considera que los recursos asignados para el financiamiento son créditos que pueden ser condonados en un 80% al cumplir requisitos como la obtención de grado. El 20% restante puede ser condonado en la medida que el becario realice actividades de apoyo en ciencia, tecnología e innovación en el departamento de su país, asunto que es evaluado por un comité *ad hoc*. CONICYT en cambio, considera como deudor al becario una vez que presenta incumplimiento de obligaciones. En lo relativo a cobranzas en caso de incumplimiento, presentan procedimiento similar COLCIENCIAS y CONICYT.

En Argentina, encargado del fomento y ejecución de actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento se encuentra CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas). Dentro de las áreas de acción declaradas se encuentra el otorgar pasantías y becas para la capacitación y perfeccionamiento de egresados universitarios o para la realización de investigaciones específicas, en el país o en el extranjero. Las condiciones a postulaciones tienen clara indicación de requisitos, condiciones de cumplimiento y plazos, junto con detallado apoyo para uso de plataforma; sin embargo, no respecto de la acreditación de cumplimiento de requisitos. (CONICET, s.f.)

En Brasil, existe FAPESP (Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado de Sao Paulo), cuyo objetivo es proporcionar becas, fondos y programas de apoyo a la investigación, la educación, e innovación, en instituciones públicas y privadas y empresas en el Estado de Sao Paulo, con financiamiento estatal y regulado por el Estado. En su oferta de beneficios relacionados con becas, es posible visualizar similitudes con CONICYT, declara explícitamente las condiciones de acceso para postular a las becas, y el cumplimiento de obligaciones, para lo cual pone a disposición en web la plataforma de postulación, el instructivo de uso, y rendición de cuentas. (FAPESP)

Es importante mencionar que, si bien los tres países financian inversión en capital humano avanzado, existen similitudes en relación al proceso de

adjudicaciones presentando un proceso concursal, con reglas definidas y públicas. El tratamiento de crédito para el financiamiento es presentado como un incentivo para concretar los estudios y retribución como apoyo a la comunidad previamente definidos. De esta manera el proceso de cumplimiento de requisitos es orientado al logro, es decir, si cumple entonces se produce condonación del crédito, así termina siendo un beneficio orientado a política pública de financiamiento y retribución.

Tabla resumen de cada institución:

Institución	Financiamiento	Condiciones de cumplimiento	Cobranza
CONICYT (Chile)	Recursos públicos para financiar capital humano avanzado.	Recursos entregados con requisitos de cumplimiento, que deben ser rendidos por el becario en plazo definido.	En caso de incumplimiento aplica cobranza.
	Asignación de recursos mediante concursos públicos.		
CONICET (Argentina)	Recursos públicos para financiar capital humano avanzado.	En documentos públicos no establece acreditación de cumplimiento.	En documentos públicos no establece acreditación de cumplimiento.
	Asignación de recursos mediante concursos públicos.		
COLCIENCIAS (Colombia)	Recursos públicos para financiar capital humano avanzado.	Recursos como créditos, condonables en la medida de cumplir con el grado y divulgación en departamento.	En caso de incumplimiento aplica cobranza.
	Asignación de recursos mediante concursos públicos.		
FAPESP (Brasil)	Recursos públicos para financiar capital humano avanzado.	Los recursos para capital humano avanzado se entregan en el marco de los proyectos de investigación. Deben ser rendidos.	En caso de incumplimiento aplica cobranza.
	Asignación de recursos mediante concursos públicos.		

2.4 Levantamiento de procesos.

Para realizar el levantamiento de procesos es posible utilizar metodología dirigida a servicios públicos y otras a organizaciones privadas. Pudiendo diferenciarse en lo referente al objetivo de la aplicación, en servicios públicos está orientado a las actividades, definiendo responsabilidades y aplicar seguimiento para cumplir con los roles y misión; en metodología aplicable a sector privado se encuentra orientación a la maximización de ingresos, con el objeto de que la dirección pueda identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y

hacer más productivos los procesos de la organización y así lograr la confianza del cliente.⁶

El diagrama siguiente⁷ muestra el levantamiento de procesos desde el inicio hasta el término con la obtención de manuales, y es una muestra de las actividades relevantes y necesarias de ser aplicadas para el mejor resultado, conteniendo en general la metodología sugerida para instituciones públicas y privadas:



⁶ Gestión de procesos en Chile, Juan Bravo, 2012.

⁷ Documento técnico N° 89, CAIGG. Propuestas metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos.

Estas fases corresponden a una serie de etapas como secuencias necesarias para asegurar un completo levantamiento de procesos, desde la definición de actores relevantes, tiempos involucrados, actores, costos, definición de responsables del ámbito, la descripción del proceso, definición de responsabilidades, confección de flujos, hasta terminar con la emisión de un manual, para ser difundido y utilizado por la institución.

La fase de preparación consiste en la identificación del proceso, distinguiéndolo de negocios, de apoyo, estratégico; clasificándolo como un macro o micro proceso; al aplicar la metodología en el proceso en estudio, es posible indicar que se trata de un micro proceso de negocio, porque está inserto en un área de negocios en la institución, y forma parte de otros 62 servicios que deben entregarse a los becarios.

Al aplicar esta fase de levantamiento de procesos y la clasificación de cada proceso, subproceso, actividad y tarea levantada, debe complementarse con la identificación de los costos involucrados en cada tarea, los tiempos, la frecuencia al responsable como equipo y persona, y el tiempo que requiere para ser realizado; estos datos permitirán establecer criterios de priorización de los procesos, y realizar la identificación y clasificación por tipo de proceso, de acuerdo con la tabla siguiente: ⁸

⁸ Documento técnico N° 89, CAIGG. Propuestas metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos.



Fuente: (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2016)

Resulta relevante concretar la clasificación por tipo de proceso, puesto que el tratamiento y el nivel de detalle, ⁹así como el impacto, no serán los mismo cuando se está analizando actividades o tareas relacionadas con procesos de apoyo o soporte, y las vinculadas con procesos de negocios, en donde el impacto suele ser más complejo abarcando lo mediático. Concretar esta fase, permite avanzar a la siguiente, que corresponde a la recopilación de la información. Esto implica poder definir las siguientes actividades, consistentes en establecimiento del ámbito y su objetivo, asignación de responsable de esta etapa, situar en el mapa de procesos la ubicación de la actividad, tareas o subproceso de análisis, su relación con el resto de las unidades, como es posible realizarla considerando la estructura operacional y organizacional en la que se encuentra.

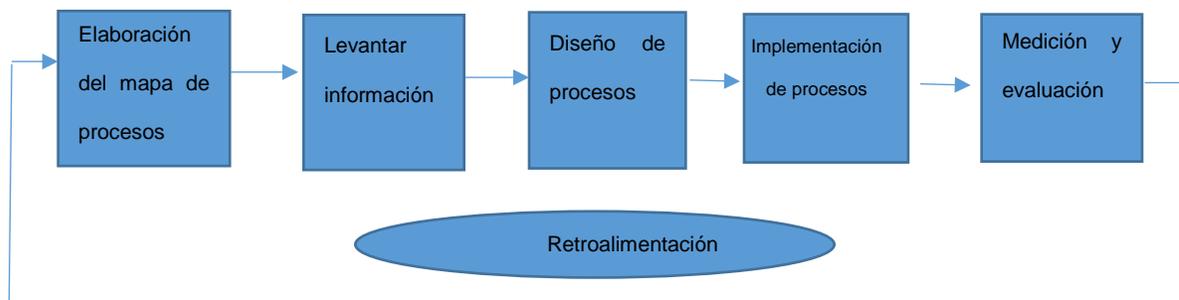
⁹ Guía para el diseño y documentación de procesos, Jaime Cadena, 2015.

Luego, en la fase de comprensión del proceso implica la utilización de toda la información reunida en las fases anteriores, clasificarla y obtener la descripción del proceso, producto de la reunión programada, que forma parte de la fase anterior, lo que permite la definición de las relaciones, responsabilidades, detallar “lo que se hace” y a asegurarse que “así se hace”. En la misma fase, como producto de la reunión de la fase anterior, se podrá describir el proceso, que contendrá la lista de cada participante, identificación del área a la que pertenecen, el cargo, descripción de su responsabilidad. De esta manera se concretará una matriz, que permite identificar las responsabilidades asociadas a cada participante, como responsable, ejecutor, consultado y/o informado. (Matriz R.E.C.I.)

La información reunida permitirá realizar flujograma de la información (Identifica participantes, roles, controles o actividades, documentos, decisiones.) y modelar procesos identificados, a través de diagramas de flujo que contienen información detallada que permita análisis y simulación, recomienda que sea simple y secuencial.

Finalmente contempla documentar la información, para lo que define concretar un procedimiento, manual de usuario, con formato corporativo, que incluya controles internos e indicadores y toda la información recabada en el ámbito de estudio.

Considerando lo definido previamente, es posible establecer coincidencias en la aplicación de diseño y documentación de procesos en instituciones privadas como la representación gráfica siguiente:¹⁰



Fuente: Figura 1, Fases de la Guía.

El mapa de proceso, tiene como requisito fundamental la participación de la alta gerencia, ejecutivos de la organización y una asesoría externa que permita la guía, de esta manera se aplica y se entiende el direccionamiento estratégico que permita conocer que hace y hacia donde transita la organización. Este aspecto es fundamental a aplicar independiente del tipo de institución en la que se requiera aplicar levantamiento de procesos, puesto que sin el involucramiento de la alta dirección es poco probable que se le asigne prioridad y completitud a las actividades, lo que terminará en actividades con dificultades de implementación y el tiempo y recursos invertidos tendrán pocos frutos.¹¹

¹⁰ Revista electrónica del Departamento de ciencias económicas, administrativas y de comercio, el autor Jaime Cadena Echeverría, "Guía para el diseño y documentación de procesos"

¹¹ La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, J.L. Zaratiegui, 1999.

La figura muestra un proceso constante vinculado con el mapa de procesos, que incorpora la actividad de medición y evaluación, de esta manera el diseño de procesos se considera como una actividad permanente y no estática en un tiempo determinado.

3 Contexto de la investigación

3.1 La Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT)

CONICYT es un servicio público descentralizado creado en el año 1967 como un organismo asesor de la Presidencia en materias de desarrollo científico, luego en 1968 se le otorga personalidad jurídica propia y se agrega a sus funciones la responsabilidad de asesorar al Presidente de la República en el planeamiento, fomento y desarrollo de la ciencia y la tecnología del país. Su estatuto inicial, quedó contenido y aprobado en Decreto Nro. 491 del año 1971.

Entre los años 1973 y 2014, el Consejo de CONICYT entra en receso, otorgándose al Presidente del Consejo las facultades de representación institucional.

En el año 2014 se realizó una modificación legal que permitió reactivar el Consejo, definió el rol del Presidente del Consejo y entregó la representación

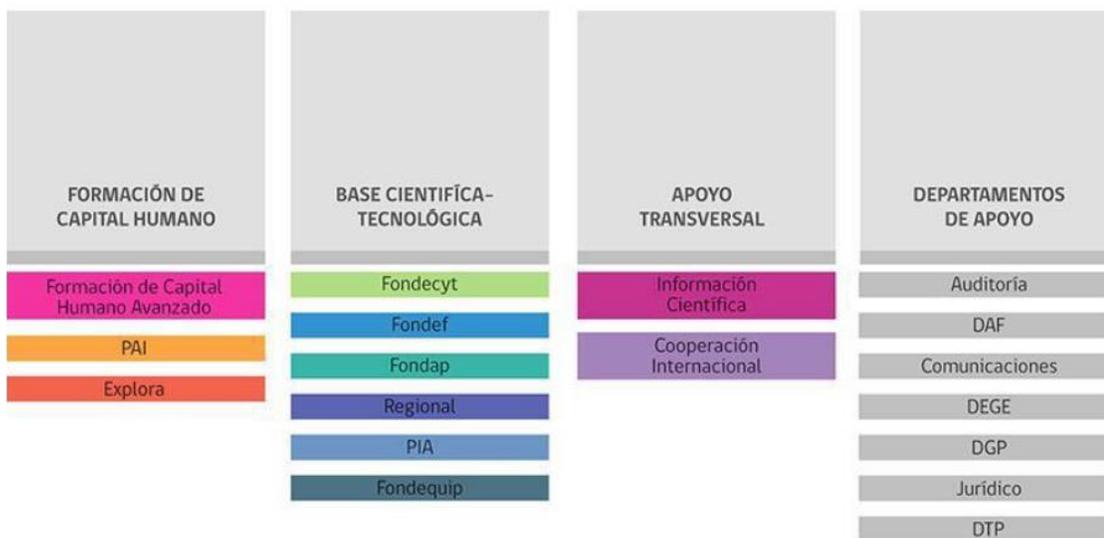
legal de la institución al Director Ejecutivo, que en 2015 fue elegido mediante el sistema de alta dirección pública. Contó con presupuesto de M\$348.031.118 para el año 2018 a pesos del año 2018, equivalentes a MU\$511.810,5 con el objeto de financiar un 97% de ello en transferencias al sector privado y público, mediante instrumentos que se concursaron para el financiamiento de becas y proyectos de investigación. Esta actividad fue realizada con un total de 423 personas al cierre de 2018, incluyendo personal interno (planta, contrata, honorarios) y personal externo (licitaciones de apoyo).¹² Estos recursos son entregados a través de la realización de procesos concursales, por 13 programas declarados en la estructura de la institución, cuyos instrumentos tienen diferentes objetivos.

En la actualidad, se encuentra dependiente administrativamente del Ministerio de Educación y próximamente del Ministerio de Ciencias, Investigación, Conocimiento e Innovación, y el siguiente esquema presenta el organigrama institucional contenido en banner gobierno transparente:

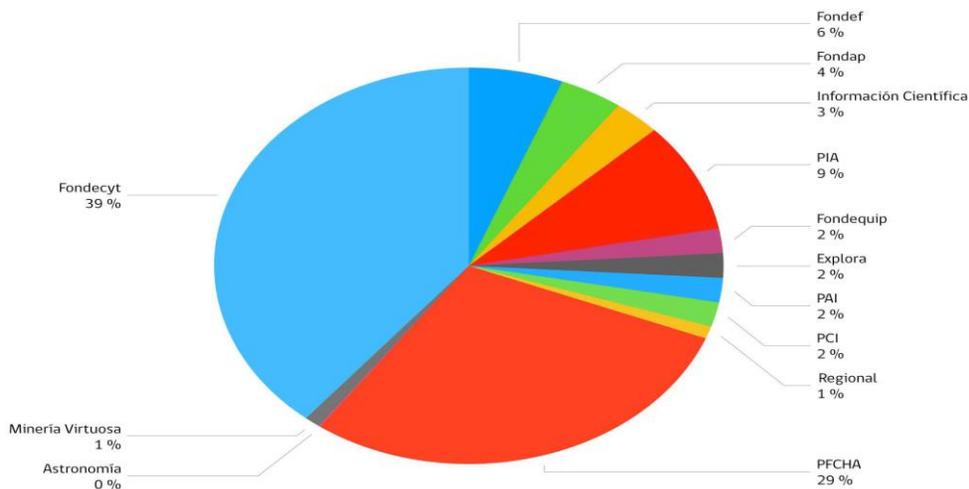
¹² Información de cuenta pública año 2018, CONICYT.

CONICYT — Consejo

DIRECCIÓN EJECUTIVA



Al revisar la distribución del presupuesto ejecutado expuesto en la cuenta pública del año 2018, es posible observar la importante participación del Programa de Formación de Capital Humano Avanzado (PFCHA) con M\$90.666.135 a pesos 2018, expuesto en la siguiente imagen:



3.2 El Programa de Capital Humano Avanzado (PFCHA), y el financiamiento que otorga.

El programa de PFCHA, fue creado en 1988 con el objetivo de ser la principal iniciativa gubernamental dedicada a la administración de becas de postgrado. Su misión es contribuir al incremento del capital humano avanzado para el desarrollo de la ciencia y la tecnología del país a través del financiamiento de becas de postgrado en Chile y el extranjero para licenciadas/os o profesionales de excelencia académica. Su visión es que en que al año 2021 sean reconocidos por entregar un servicio de excelencia a sus usuarios en Chile y el extranjero.

En su estructura se identifican unidades de apoyo a la Dirección del programa en materia técnica y de gestión de la información, y otra sobre formulación, ejecución y control presupuestario, y dos áreas de negocio una referida a gestión de concursos y la otra a gestión de becarios. Esta última es la vinculada con todos los procesos de atención de becarios en su tiempo de vigencia con la institución, entre ellos el de verificación de cumplimiento de obligaciones. El programa PFCHA realizó durante el año 2018, los concursos que fueron adjudicados de acuerdo con el siguiente detalle:

Donde se realiza	Nombre de concurso	Nº de adjudicados	Puntaje de corte
En Chile	Doctorado	734	4,145
	Magister	273	Entre 4,09 y 4,65
En el extranjero	Doctorado	404	4,14
	Magister	430	Entre 3,85 y 4,61
	Posdoctorado	61	4,275

Fuente: Información obtenida de página web de CONICYT, Estadísticas.

Las becas presentan financiamiento para los siguientes beneficios:

Nombre de concurso	Beneficios entregados
En Chile. Doctorado Magister	<p>Asignación de manutención anual</p> <p>Asignación anual destinada al pago del arancel y/o matrícula</p> <p>Asignación para cada hijo/a menor de 18 años</p> <p>Asignación por concepto de cobertura de salud</p> <p>Extensión de la asignación de manutención por concepto de pre y post natal, hasta por un máximo de seis meses en total.</p> <p>Beneficios complementarios, aplicables solo a Doctorado:</p> <p>Asignación anual para gastos operacionales del proyecto de tesis doctoral.</p> <p>Extensión de beca para el término de la tesis doctoral.</p> <p>Pasantía doctoral en el extranjero.</p> <p>Estadía de cotutela en el extranjero.</p>
En Chile. Magister para funcionarios del sector público	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación anual, equivalente al total del costo de matrícula y arancel del/de la becario/a. - Aporte anual para la adquisición de libros y demás materiales. - Pago de gastos de traslado, cuando corresponda.

En el extranjero.	Pasajes ida y vuelta al país de destino para el becario para el becario, como para su cónyuge/conviviente civil e hijos.
Doctorado	-Suma equivalente al costo de arancel y matrícula del programa de estudios.
Magister	-Asignación única de instalación. -Asignación anual para libros y materiales -Asignación anual de salud para seguro médico. -Asignación de manutención mensual para becario y cónyuge/conviviente civil e hijos/as menores de 18 años. -Extensión de pre y post natal para becarias de hasta seis meses en total. -Asignación única de regreso a Chile. -Suma equivalente al costo de la obtención de los visados para el becario, su cónyuge/conviviente civil e hijos, de corresponder. -Beneficios asociados al curso de nivelación de idioma inglés, alemán o francés.

Fuente: Elaboración propia con información disponible en página web de CONICYT, Becas, Fichas de concursos.

3.3 Características de los becarios

Las becas que entrega CONICYT están dirigidas a chilenos y extranjeros con o sin permanencia definitiva en el país, dependiendo del tipo de beca a la que acceden.

Son personas que se encuentran en posesión de grado de licenciado o título profesional, y que postulan mediante plataforma dispuesta por CONICYT para ello, sólo en el caso de la beca de Posdoctorado tienen grado académico de doctor.¹³

¹³ Artículo 4, Decreto N° 335 del año 2008 y Art. 6 Decreto N° 664 de 2009, ambos con sus modificaciones.

Las becas son para la formación de capital humano avanzado, enmarcadas en excelencia académica.¹⁴ Para lo cual CONICYT contrata evaluadores externos para realizar evaluaciones de las postulaciones, que reciben pautas para realizar su trabajo enmarcadas en los documentos que pone a disposición la institución en la página web, al momento de realizar las postulaciones a los concursos.

Para cada concurso de becas, tanto en el país como en el extranjero, son publicadas bases de concursos, instructivos para la postulación, formularios disponibles para que los postulantes llenen e ingresen en la plataforma de postulaciones. También es posible acceder a las bases de años anteriores, información de utilidad al revisar posibilidades de postulación y los concursos todavía no han sido abiertos.

3.4 Acreditaciones de los becarios

3.4.1 Anualmente

Cada año debe realizarse la renovación del financiamiento de becas, lo que representa un proceso administrativo en la institución que termina con la emisión de resolución que establece la renovación. Los documentos que debe remitir el becario se encuentran descritos en los decretos y replicados en las

¹⁴ Establecido en decreto N° 664 en art. 12 y 335 del Ministerio de Educación

bases,¹⁵ relacionados con la mantención de calidad de alumno regular y de excelencia académica, por desempeño, mediante la presentación de certificados que lo acrediten.

Los documentos que entregan los becarios, son procesados internamente de acuerdo a lo requerido, finalmente la emisión de la resolución de renovación permite que los becarios mantengan sus beneficios y pagos vigentes.

3.4.2 Al término de la beca

Una vez terminado el periodo de financiamiento de la beca, y con el periodo máximo indicado en los decretos de acuerdo al tipo de beca financiado, el becario deberá cumplir con la entrega de los siguientes documentos que le permitirán cumplir con sus obligaciones al haber accedido a financiamiento para su postgrado: ¹⁶

¹⁵ Art. 6 Decreto N° 664 para becas en el extranjero y art. 14 Decreto N° 335 becas en el país.

¹⁶ Art. 24 Decreto N° 664 para becas en el extranjero y art. 19 Decreto N° 335 becas nacionales

Documentos a presentar	En Chile	En el extranjero
Declaración de cumplimiento de obligaciones, según formato.	X	
Grado original o fotocopia legalizada.	X	
Documentación que acredite rendición de examen de grado.	X	
Concentración de notas	X	
Tesis	X	
Retribución laboral, solo para magister funcionarios públicos y beca para profesionales de la educación en año 2011 – 2013.	X	
Declaración de cumplimiento de obligaciones según formato		X
Grado académico original o fotocopia legalizada.		X
Documentación que acredite rendición de examen de grado		X
Certificado de termino exitoso. (sólo posdoctorado)		X
Informe final. (sólo posdoctorado)		X
Certificado de viajes emitido por PDI		X
Declaración jurada de residencia.		X
Retribución laboral (Magister profesionales de la Educación y Subespecialidades médicas)		X

Fuente: Elaboración propia con base en decretos y bases publicadas en página web de CONICYT y fichas de concursos.

Los plazos máximos otorgado a cada tipo de beca son los siguientes:

Tipo de beca	Plazo para obtención de grado y realizar la rendición de documentos
Magister en el extranjero	2 años máximo luego de terminada la beca.
Doctorado en el extranjero	4 años máximo luego de terminada la beca
Magister en el país	5 años máximo luego de terminada la beca.
Doctorado en el país	Máximo 5 años luego de terminada la beca

Fuente: Elaboración propia con base en decretos y bases publicadas en página web de CONICYT y fichas de concursos.

La responsabilidad de realizar la entrega de los documentos recae en el becario, según indican los Decreto Nro. 664 y 335 y sus modificaciones.

Este término contempla un proceso de verificación de cumplimiento técnico y otro financiero. El primero, mediante la emisión de un certificado del programa de PFCHA¹⁷, otorga la pauta para análisis financiero que revisa el tiempo final que tuvo el estudiante para la obtención de su beca y los beneficios contemplados en cada tipo de beca.

Si no hay diferencias, se procesa una resolución que determina el término a la beca y declara el cumplimiento del becario.

En caso de obtener diferencias, estas son cobradas a los becarios mediante un procedimiento de emisión de resolución de pago en exceso y notificación al becario, otorgando un plazo para concurrir y resolver las diferencias o un plan de pago en caso de solicitud especial realizada por el becario.¹⁸ Oportunidad en donde el monto involucrado se registra como una cuenta por cobrar a favor de CONICYT, previo a esto se considera gasto manteniendo la lógica de un subsidio.

En caso de que el becario no haya cumplido en plazo o no haya entregado los documentos establecidos para respaldar el cumplimiento de su beca, se

¹⁷ Programa de Capital Humanos Avanzado, CONICYT

¹⁸ Resolución Exenta Nro. 896 de septiembre de 2015 que permite pactar pagos parciales para deudores de becas.

procesa una resolución de incumplimiento, que es notificada al becario y le otorga un plazo para resolver el pago del total del monto que le fuera entregado como subsidio, en caso de solicitud del becario es posible que pacte en cuotas la devolución de los recursos, momento en que se registra contablemente una cuenta por cobrar vinculado al R.U.T. del becario.

3.5 Revisión de documentos remitidos por becarios

De acuerdo con lo indicado en punto 3.4.2, los becarios son los responsables de hacer llegar a CONICYT (personalmente, correo certificado, a través de plataforma) los documentos que se requieren para acreditar cumplimiento de obligaciones. No hay comunicación en línea ni documental con servicios o universidades nacionales y extranjeras, por tanto, no es posible aplicar una validación entre los emisores de documentos y CONICYT, sino que se aplica una verificación documental, respecto de los documentos presentados por los becarios, chequeando la presentación con el requisito declarado en Decreto 664 o 335, dependiendo de la beca, y las bases correspondientes, actividad que realiza la Subdirección de gestión de becarios.

3.6 Contingencia y reacción de la institución.

A finales del año 2015, a raíz de los reclamos en la plataforma de atención, que era en ese momento la forma de comunicarse con becarios en un CRM (Customer Relationship Management, gestión de relaciones con los clientes), pero fundamentalmente en redes sociales y noticias, sobre el incumplimiento y

retraso de CONICYT para pagar las becas recién adjudicadas. Las actividades centrales realizadas por la institución, fueron:

- Establecer la condición de origen que generó las demoras en pagos detectando la falta de verificación de cumplimiento de obligaciones de años anteriores,¹⁹
- Organizar urgente a los equipos involucrados en búsqueda de la solución.
- Definir el alcance de la falta de información y documentación.

La coordinación de tres áreas, el programa PFCHA, Jurídica y Administración y finanzas, con el objetivo de identificar el motivo que impedía concretar las gestiones de pago, y las condiciones que debían producirse para las verificaciones de cumplimiento de obligaciones. Generó un procedimiento²⁰ que contenía las tareas que debían cumplirse para concretar el cumplimiento de obligaciones:

1. Tareas y actividades para la verificación de cumplimiento de las obligaciones de las becas.

¹⁹ Se refiere a la verificación de cumplimiento de obligaciones y emisión de resolución para término y cumplimiento de las obligaciones.

²⁰ Definió proceso que contenía un procedimiento, flujos, coordinaciones, productos esperado, soluciones tecnológicas.

Se definieron dos subprocesos, el primero que es la verificación de cumplimientos de obligaciones técnicas (sobre cumplimientos formales establecidos en las becas, por ejemplo, el grado, retorno al país, retribución pactada, etc.) y una verificación de tipo financiero (cantidad de dineros transferidos en el marco del reconocimiento de beneficios contemplados en decretos y bases).

2. Verificación técnica. Información se encontraba en poder de CONICYT

La búsqueda permitió constatar que no había gestión documental de los potenciales documentos recibidos. No había evidencia de la forma en que habían sido entregados a CONICYT. Los documentos que se encontraron, fueron revisados y clasificados por RUT y tipo de beca.

3. Verificación financiera.

Se detectó la falta de información financiera en detalle, puesto que antes del año 2013 había en funcionamiento sistemas contables y presupuestarios que no permitían en nivel desagregado de información, que a la búsqueda posterior de datos permitiera tener acceso a todas y cada una de las transferencias realizadas a cada becario a cada RUT. Esto ocurría porque las transferencias bancarias se realizan en archivos masivos de aproximadamente 2000 becarios mensuales, y el registro contable antiguo sólo permitía registro a un RUT genérico, dejando por no registrado el detalle por RUT de becarios que habrían recibido las transferencias.

Asunto parcialmente subsanado por la existencia de bases de datos con información detallada entre los años 2007 al 2012 en planillas que carecían de descriptores fundamentales que permitieran el dato exacto, puesto que las glosas que incluyeron al registro contable, daban cuenta de gastos varios y no con detalle unitario, lo que ha implicado un mayor tiempo dedicado a las revisiones de la información y dedicar tiempo a la normalización de las bases de dato, para un uso más expedito.

Previo de 2007 no fue posible acceder a información que permitiera indicar lo pagado con precisión y detalle.

4. Se levantó en corto tiempo un procedimiento, con acuerdo de 3 áreas, Programa PFCHA, Jurídica y Administración y Finanzas, estableciendo su implementación de manera inmediata.
5. Se implementó el seguimiento de los casos, a través de la determinación de criticidad vinculada con nuevas firmas de becas y financiamiento para investigación, mediante alertas emitidas por el programa hacia Jurídica y Administración y Finanzas.

Un obstáculo administrativo fue la coordinación con departamentos de apoyo, en donde inicialmente el programa de Becas remite la información inicial que da cuenta del estado de avance técnico en términos de lo que las bases de cada concurso establecieron. Dicha información permite que el Departamento

de Administración y finanzas (DAF), pueda guiar la búsqueda de información, sobre todo en los casos previos a 2013, y confeccionar un certificado con detalle de lo pagado.

Adicionalmente, se revisó el modelo de atención a becarios, detectándose ausencia de trazabilidad dado que la comunicación se realizaba directo a correos o teléfonos de personal de CONICYT, y se implementaron las siguientes medidas:

- Implementación de sistema de agendamiento y seguimiento de firma de convenios para becarios.
- Instalación de equipamiento para la recepción de antecedentes a la firma de convenio.
- Las implementaciones precedentes, permitieron instalar gestión documental, para asegurar el control en el ingreso y custodia de documentos entregados por becarios.
- Implementación de formulario de consultas a través de página web, con incorporación de trazabilidad.
- Definición de tiempos y tipología de respuestas a consultas de los becarios.
- Implementación de mesa de ayuda, disponible en página web CONICYT, con preguntas frecuentes y guía para postulantes a becas y para becarios.

- Implementación de plataforma de requerimientos vía web, que permitió ingresar documentos digitales, sin necesidad de concurrir personalmente, aplicable a los casos en que la normativa lo permitió.

3.7 Base legal de los beneficios.

Los subsidios entregados por CONICYT para becas, son regulados por los decretos Nro. 335 y 664 (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2010) (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2008), ambos con modificaciones realizadas posteriormente. Estos decretos fijan de manera precisa el otorgamiento de los subsidios, las condiciones de acceso, las postulaciones, beneficios incluidos y sus condiciones de cumplimiento.

Para efectos de realizar los concursos, se emiten bases que son aprobadas mediante resolución y que son una explicación del contenido del decreto, más aclaraciones de tiempos y condiciones para la realización de las postulaciones. Las bases de concursos tienden a tener información constante en el tiempo, asunto que ayuda a los potenciales becarios para una mejor postulación.

Los cambios legales introducidos posterior al momento de crisis, permitieron establecer ampliación de plazos en la presentación de antecedentes para la verificación de cumplimiento de obligaciones, ampliando el plazo inicialmente para el 30 de diciembre de 2016 y luego el 29 de diciembre de 2017, representaron una gestión de CONICYT en conjunto con otros actores, y una

oportunidad de presentación de antecedentes para verificación de los mismos con ampliación de plazos.

4 Análisis y resultados

4.1 Instrumentos utilizados en las entrevistas

Para la realización de las entrevistas fueron definidas preguntas enfocadas a las fuentes de acuerdo a su conocimiento sobre la materia objeto de esta tesis. De esta manera, al grupo de beneficiarios de becas se aplicaron preguntas sobre el conocimiento del financiamiento estatal para becas de post grado, y las acreditaciones de cumplimiento al término de la beca; y a las personas entrevistadas que son parte de la institución, las preguntas estuvieron centradas en la posibilidad de normalizar el procedimiento generado en contingencia, sobre la necesidad y aplicación de normativa referida a la acreditación del cumplimiento de obligaciones y, finalmente, preguntas sobre posibles modificaciones tendientes a apoyar el proceso. como se presenta en Anexos 1 y 2.

Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, asunto que permitió realizar preguntas cerradas y abiertas, para orientar la conversación y dar espacio para debate, con esto se buscó tener las siguientes ventajas:

- mayor flexibilidad de realizar la pregunta adecuada
- explorar áreas que surjan durante la entrevista

- obtener información no prevista inicialmente

4.1.1 Fuentes Primarias y criterios de selección

Las personas entrevistadas pudieron entregar información pertinente desde distintos puntos de vista, unos como usuarios y otros como aplicadores de la política pública de capital humano avanzado.

Respecto de los usuarios, definidos como entrevistados de origen externo a la institución, debido a su experiencia y representatividad, se concretaron entrevistas con siete personas, dos de ellos ex becarios de Becas Chile, tres de becas Nacionales, y dos becarias extranjeras con financiamiento de su país de origen.

Como fuentes internas fueron seleccionadas cinco personas que conocen el proceso de verificación de cumplimiento de obligaciones, considerando las variables de haber participado en la contingencia, ser parte actual del proceso en estudio, y realizar seguimiento al proceso.

4.1.2 Fuentes secundarias

Para obtener información relevante para el desarrollo y análisis de la tesis, fueron recolectados y analizados los siguientes documentos:

- Decretos y sus modificaciones.

- Bases concursales, instructivos de rendición y Balance de gestión integral de los años 2016 a 2018.
- Estadísticas de años 2016 a 2018.
- Procedimiento documentado, con flujos definidos en momentos de crisis.

4.2 Resultados de entrevistas (fuentes primarias)

4.2.1 Conocimiento previo de las condiciones

Al respecto es posible señalar que las personas entrevistadas indicaron en todos los casos que sabían con claridad las condiciones de asignación y de acreditación mientras tenían vigente las becas y al término de sus estudios.

4.2.2 Condiciones que complejizaron las acreditaciones o rendiciones al término de la beca

En este caso es posible mencionar que se trata de observaciones al procedimiento administrativo de la institución que, al requerir información y documentación para producir los cierres de becas pendientes en el momento de la contingencia, generó molestia y complejidad en los ex becarios dado el tiempo transcurrido. Concuerdan los ex becarios que hacen mención de esto, que las condiciones cambiaron y debieron entregar nuevamente documentación para acreditar cumplimiento de los recursos entregados. Esta observación planteada coincide con el momento de crisis institucional en donde se genera el procedimiento de contingencia para verificación de cumplimiento de obligaciones.

4.2.3 Sobre el diagnóstico al momento de crisis

Los entrevistados del área de negocios, declaran las siguientes dificultades diagnosticadas al momento de crisis:

- Falta de información contable de beneficios entregados y la documentación técnica que se tenía era parcial o inexistente. Por ejemplo, se detectaron casos en que solo había registro de algunas de las transferencias realizadas en años previos a 2007. Lo que impedía identificar con certeza la cantidad de recursos transferidos.
- Desconocimiento inicial, al momento de crisis, del total de becas administradas y estado de cumplimiento. Las becas pendientes de cierre se estimaron en 17.000 en el momento de crisis.
- Procesos no integrados, inexistentes o débilmente definidos. Los repositorios de documentos contenidos en el Programa de Capital Humano Avanzado eran variados, y no se encontraban vinculadas con las de Administración y Finanzas, que tenía una base o archivo Excel con información por año y con diferente ordenamiento de columnas, lo que imposibilitaba la búsqueda y acceso rápido de la información. Las acciones de verificación no estaban apoyadas por herramientas tecnológicas.
- Falta de definición de criterios y sistematización de obligaciones que se debían verificar.

Coinciden en que esto y la situación visualizada al momento de la crisis, pudieron superarse en parte con las modificaciones legales impulsadas, que ampliaron el plazo para la oportunidad de acreditación de cumplimiento de obligaciones.

4.2.4 Sobre observaciones al proceso o posibilidades de mejora

Las entrevistas no permiten establecer coincidencia en las opiniones de los entrevistados en los ámbitos a complementar o cambiar.

El alcance del procedimiento levantado y el flujo definido que aborda las labores del área de negocios denominada Programa de Capital Humano Avanzado, para el proceso de verificación de cumplimiento de obligaciones, no describe a nivel de detalle la tarea o actividad relacionada con la acción concreta de validación, chequeo o verificación, acción que corresponde a los pasos que sigue para verificar la autenticidad de un documento emitido por universidad, o la realización de examen de grado y el resultado del mismo.

De las entrevistas es posible destacar las siguientes oportunidades de mejoras, en las que coinciden las áreas de negocios y de apoyo:

- Avanzar decididamente en la transformación digital.
- Integrar, simplificar y flexibilizar los marcos normativos, para dar prioridad a la obtención del grado y no a otras obligaciones accesorias.

- Gestionar el cierre de becas pendientes, impulsando ley que permita el cierre de las más antiguas en donde existe carencia de información.
- Fortalecer las coordinaciones internas y el trabajo colaborativo.
- Fortalecer la relación con los beneficiarios y contribuir a una percepción favorable hacia la institución y el programa.

Los actores pertenecientes al área de apoyo, coinciden en que las dificultades para concretar la implementación del procedimiento de manera regular, consiste en la data de las becas financiadas por ausencia parcial o total de la información, ausencia de herramientas computacionales que permitan semi automatizar la extracción y procesamiento de la información para emitir certificaciones de cierres técnicos y financieros, y con ello la falta de personal que pueda dedicarse de manera exclusiva a abordar estos requerimientos considerando la cantidad de pendientes de arrastre.

Con el objetivo de no demorar nuevos beneficios de ex becarios, se utiliza priorización de expedientes que permite ir resolviendo, considerando todas las dificultades planteadas. Estas actividades de monitoreo se ven empañadas con la falta de herramientas computacionales, falta de coordinación en bases de datos, complejidad de la data de las verificaciones de cumplimiento de obligaciones, falta de horas laborales de los departamentos de apoyo, produciendo verificaciones de cumplimientos no priorizadas con avances en mayor demora que las priorizadas. Lo anterior, ratifica la necesidad de contar

con un procedimiento integral e institucional de acuerdo con las definiciones descritas en punto 2.4 de Levantamiento de procesos contenidas en el marco teórico de esta tesis.

4.3 Resultados de fuentes secundarias

a. Decretos y sus modificaciones.

Fueron revisados los decretos números 664 y 335 y sus modificaciones, que regulan la entrega de beneficios para becas otorgadas por CONICYT, estos documentos contienen de manera detallada las asignaciones de beneficios y los tipos de beneficios que son otorgados actualmente y los requisitos de cumplimiento de obligaciones.

La rigidez del contenido en los decretos dificulta poder hacer cambios en los procesos, producen rigidez también en las bases de concurso, que en una buena parte contienen la transcripción de los decretos.

b. Bases de postulación a becas

Fueron revisadas las bases de concurso que se encuentran publicadas en página web de CONICYT, que permiten visualizar que las condiciones que detallan son en gran parte una repetición del contenido de los decretos mencionados previamente, agregan el procedimiento y plazos para las postulaciones a los beneficios, cuentan con documentos de apoyo que permiten conocer el funcionamiento de las plataformas dispuestas para las postulaciones.

Como complemento de esto es posible mencionar que se encuentra a disposición en la página web institucional una mesa de ayuda, con preguntas frecuentes que ayuda a conducir y responder las inquietudes de las personas cuando son postulantes a las becas, y otra mesa de ayuda que permite la realización de consultas y solicitud de reconocimiento de beneficios post adjudicada las becas, que contempla el ingreso de documentos para la acreditación de cumplimiento al cierre de las becas, posterior al plazo de vigencia de la beca y el tiempo que otorgan los decretos para realizar la acreditación de cumplimiento de requisitos y compromisos contraídos a la postulación y posterior firma de convenio.

Las bases de encuentran confeccionadas en un orden que permite al postulante realizar de manera adecuada su postulación, pone a disposición instrucciones de uso de plataforma. La rigidez de los decretos se traslada a las bases de concurso.

c. Instrucciones para la acreditación

Esta información se encuentra disponible en los decretos mencionados previamente, en las bases que regulan cada concurso, que son bastante similares en los años que fueron revisados. Las instrucciones de acreditación al término de la beca y al momento de verificación de cumplimiento de obligaciones, que es posterior al término del financiamiento que reciben los becarios, se encuentran en página web como información para becarios y en mesa de ayuda

virtual, así como la posibilidad de acceso a consultas sobre lo mismo a través de plataforma.

d. Balance de gestión integral de los años 2016 a 2018.

En los documentos de balance de gestión integral de los años mencionados, en general no existe una referencia específica sobre la crisis experimentada, ni las soluciones, salvo en el año 2016 en donde se menciona la generación de solución legal en la que se participó y que permitió extender los plazos para la acreditación y cumplimiento de obligaciones de ex becarios contraídos en años anteriores, y la simplificación de forma de entrega de los antecedentes.

e. Estadísticas de cierres años 2016 a 2018.

Al revisar las estadísticas puesta a disposición en página web institucional referida a cierre de becas con motivo de acreditación de cumplimiento de obligaciones, es posible extraer la siguiente información:

Año	Cantidad de becas cerradas por verificación de cumplimiento de obligaciones
2016	4.893
2017	5.587
2018	11.947
2019	3.842

Fuente: CONICYT, 2019 con fecha corte 30/6/2019

De acuerdo a lo revisado, es posible concluir que la aplicación de un procedimiento de contingencia, la coordinación entre las áreas y la implementación de medidas de comunicación y trazabilidad, junto con las de carácter legislativo, permitieron avanzar en la tramitación de verificación de cumplimiento de obligaciones para los becarios, sin embargo, no fueron suficientes para resolver el arrastre cuantificado en 17.000 y las que se fueron sumando a contar del año 2016.

4.4 Procedimiento definido en contingencia

a. Procedimiento

Se revisó el único procedimiento definido en contingencia, que contiene las acciones que se realizan en el área de negocios de la institución con una completa descripción de las etapas y posibilidades de gestión, encontrándose pendiente la forma de verificación de cada documento presentado. En el procedimiento se establece con claridad los roles que participan en el área de negocios, y respecto de las áreas de apoyo, se hace una descripción genérica del proceso. Por tanto, el procedimiento generado, puede ser complementado con las acciones y tareas a nivel de detalle, referido a departamentos de apoyo y a las acciones concretas de validación de los documentos por parte de CONICYT con las instituciones emisoras.

b. Flujos definidos para la contingencia

En el momento de contingencia, además de generar el procedimiento mencionado previamente ²¹, se definió el flujo que demuestra gráficamente las interacciones en área de negocios y de manera general sobre las unidades de apoyo y sus actividades tendientes a los productos que deben generar. Sin embargo, no se complementa con flujos en Departamento de Administración y Finanzas y Fiscalía, ni un detalle de las acciones de validación, chequeo o verificación de los documentos recibidos.

4.5 Propuesta de levantamiento de procesos

Para la realización de esta propuesta, se procedió a aplicar el procedimiento y etapas planteadas en 2.4 en el capítulo 2, de esta manera:

La identificación del proceso verificación de cumplimiento de obligaciones, es situada como parte de los procesos de negocios, que debe ser relacionado con procesos de apoyo o soporte, sobre el requerimiento que proviene de ex becarios. El proceso de verificación de cumplimiento de obligaciones es un subproceso de becas que forma parte de otros 62 subprocesos y de servicios y beneficios a los que pueden acceder los becarios, está situado en la etapa del

²¹ 4.7 Anexo Procedimiento levantado en contingencia.

cierre, como etapa final y posterior al término de las asignaciones de recursos para el financiamiento para capital humano avanzado.

Para continuar con el levantamiento de proceso, fue necesario identificar los actores, participantes y su rol en el proceso, además de los recursos como apoyos y herramientas computacionales, el resultado de ello se muestra en Anexo 4.

A continuación, el resultado de análisis del procedimiento levantado en contingencia sobre los aspectos no abordados:

1. En área de negocios, actividad de chequeo de antecedentes, para la verificación de condiciones de ámbito técnico (obtención de grado, notas)

No define la actividad que permita el chequeo, validación, verificación de emisión de documentos tanto en acreditaciones de becas nacionales y extranjeras, hoy no cuenta con acciones en línea con las instituciones, la forma en que se apoya la verificación es con emisiones de oficios a Universidades nacionales para dar seguimiento mientras se cursa la beca. Esta actividad fue implementada para apoyar acciones de verificación en fechas posteriores.

Adicionalmente se verifica mediante información que se solicita a PDI, para becas en el extranjero, respecto de las entradas al país de las personas que

obtuvieron financiamiento. Esta condición es parte de algunas becas que fueron financiadas.

2. En área de Administración y Finanzas

El procedimiento solamente menciona el envío de requerimiento y el producto esperado que sea entregado.

3. En área de Fiscalía

El procedimiento solamente menciona el envío de requerimiento y el producto esperado que sea entregado.

Por tanto, la propuesta definida en este ámbito se encuentra contenida en los Anexos 4 al 6.

5 Conclusiones y propuestas

CONICYT debió enfrentar una crisis mediática que obligó a revisar los procesos internos y la gestión que se realiza para concretar pagos por becas adjudicadas. Esta revisión consideró el levantamiento de procesos y mejoras importantes en su relación y comunicación con los becarios. Sin embargo, estas implementaciones pudieron haber sido revisadas para analizar el resultado de la implementación, asunto que hubiera permitido tener un mejor resultado final.

Como puede ser esperado, en las implementaciones que se realizan como consecuencia de una crisis, la falta de tiempo para un análisis adecuado y para desarrollos o definiciones de apoyos tecnológicos, impiden tener certeza sobre si se abordaron las mejores soluciones. El acompañamiento de la dirección y el seguimiento de las implementaciones permitirán ir complementando y aplicar mejoras continuas.

Las conclusiones sobre el análisis realizado corresponden a:

1. Rigidez del decreto regulatorio que impide generar cambios y actualizar.
2. Lentitud de la tramitación de leyes y decretos que pudieran permitir mejoras sustanciales.
3. La reacción institucional de generar procedimientos y flujos, establecer mejoras ante una contingencia se ve mermada cuando no se efectúan seguimientos y ajustes necesarios.
4. El levantamiento de un proceso requiere indispensablemente contar con el apoyo de la alta dirección, adaptación de todos los involucrados y seguimiento permanente.
5. Abordar mejoras de gestión pueden ir directamente vinculado con simplificación de trámites y desarrollos o implementaciones de soluciones tecnológicas que permitan apoyar las modificaciones de procesos.

Propuestas

Producto del análisis realizado con las entrevistas y las fuentes secundarias, y el procedimiento establecido en contingencia, fue posible proponer un levantamiento que pudiera incluir todas las actividades que se realizan en la institución para la verificación de cumplimiento de obligaciones de los becarios. Esta propuesta contempló la definición de un flujo y un procedimiento, que forma parte del capítulo anterior.

Con el objeto de apoyar en otros ámbitos que pudieran permitir abordar de manera concreta la gran demanda de verificaciones de cumplimiento de obligaciones, con simplificación de trámites, ventanillas únicas y soluciones tecnológicas, se proponen los siguientes puntos:

1. Realizar modificaciones a decretos que regulan las becas nacionales y en el extranjero, permitiendo que las acreditaciones establecidas no sean solo mediante la presentación que hace el ex becario, sino que permita que la validación sea mediante la comunicación que realice CONICYT de manera directa con las instituciones emisoras de los títulos que acrediten el grado. Actualmente los decretos señalan que deberán ser presentados por los ex becarios.
2. Unificar repositorios y bases de datos normalizadas, que permitan la extracción de datos de manera automática, y que la acción de Administración

y Finanzas esté en la línea de verificar los datos obtenidos y no de producirlos.

3. Verificar con Contraloría General de la República o mediante ley, establecer la posibilidad de declarar becas de antigua data con falta de información financiera de detalle, que se utilice mecanismo de aprobación, con la certificación técnica.

Al abordar la pregunta de investigación definida en el punto 1.2.3 (¿Por qué el proceso crítico no se adoptó como un proceso normal, que permitiera la continuidad de la operación con actores definidos y con plazos establecidos?) es posible indicar, que el proceso definido en contingencia no se adoptó como proceso normal ya que no incluyó en detalle todas las actividades tendientes al proceso de negocios puntualmente referidas a la acción de chequeo de los documentos. Pese a ser incorporados los productos intermedios, que son requeridos a Fiscalía y a Administración y Finanzas, no se incorporó al procedimiento el detalle de las actividades que realizan estos otros actores. Esta ausencia de detalles genera imposibilidad de abordar institucionalmente el proceso, el cual se hace bajo consideraciones departamentales, directamente vinculadas con las posibilidades reales que tienen, por ausencia de horas persona disponibles y la información pertinente para concretar.

Por otra parte, en relación con el punto 1.3.3 sobre los indicadores de resultado, tanto parciales como generales, es posible indicar que la ausencia de

ellos no ha permitido la posibilidad de realizar seguimientos por áreas involucradas.

Finalmente, sobre el punto 1.5 referido a los trámites en servicios públicos, en donde se destaca el desempeño de Chile por la aplicación de ventanilla única es posible señalar que tal coordinación y vinculación en línea no existe en CONICYT ha impedido avanzar en la simplificación completa del proceso de verificación de cumplimiento de obligaciones de los becarios.

Anexo N° 1 Fuentes primarias

Fuentes Primarias ex becarios o becarios con financiamiento de otro país

AREA	CARGO	NOMBRE
Ex becario posdoctorado becas chile y doctorado nacional, y representante de organización.	Red de Investigadores ReCH	Cristian Undurraga
Ex becario doctorado nacional y representante de Fundación más Ciencia	Dirigente, representante de Fundación más ciencia	Katia Soto
Ex becario, doctorado nacional	Profesional Asesor en ciencia y tecnología	Carolina Muñoz
Ex becario, magister en el extranjero	Profesional Asesor	David Noe
Becaria financiamiento de país de origen	Estudiante de Magister en Chile	(Brasil)
Becaria financiamiento de país de origen	Estudiante de Magister en Chile	Ivonne Bendezu (Perú)

Fuentes primarias con desempeño en institución, área de negocios y áreas de apoyo

AREA	CARGO	NOMBRE
Becas	Director de becas.	Daniel Portales
	Área de atención a becarios, Subdirección de seguimiento.	Fabiola Cid
Jurídica	Director de Jurídica.	Juan Vial
Administración y finanzas	Director Administración y finanzas.	Raúl Muñoz
Auditoría y Control de gestión	Director de Auditoría.	Patricio Cárcamo

Anexo N° 2 Entrevistas

Entrevista semiestructurada. Tipo A Dirigida a ex becarios financiamiento Chile y del Extranjero.

- A. Sobre beneficios para financiamiento estatal para estudios de postgrado
1. ¿Recuerda usted los requisitos fundamentales para recibir financiamiento estatal para estudios de postgrado?
- B. Sobre requisitos a cumplir al término de estudios
1. ¿Conoce usted sobre requisitos que debe cumplir al final del periodo de financiamiento estatal para estudios de postgrado?
 2. ¿Qué problemas identificó en los requisitos que debió cumplir?
 3. ¿Debió usted tramitar alguna firma adicional de autenticación o corroboración para los documentos necesarios para acreditar el cumplimiento de sus estudios?
 4. ¿Experimentó alguna dificultad para cumplir con las obligaciones que tenía su beca?
 5. ¿El procedimiento fue conocido por usted de manera oportuna?
 6. Al terminar sus estudios y entregar documentos para acreditar cumplimiento de obligaciones, ¿Qué fortalezas, debilidades y mejoras puede usted identificar?
 7. ¿Qué ocurre en caso de demora o imposibilidad de cumplir requisitos establecidos en su beca?

Entrevista semiestructurada. Tipo B. Entrevistados vinculados con la institución, área de negocios.

Sobre los requisitos para acceder a financiamiento estatal para estudios de postgrado:

1. Respecto del procedimiento para cumplimiento de obligaciones, indique ¿Cuáles son las diferencias entre el proceso normal y el de contingencia?
2. ¿Que propondría usted hacia el futuro? ¿Mantener estos dos caminos? ¿Fusionarlos? ¿Cambiarlos?
3. Sobre los siguientes requisitos, que propondría usted:

Tipo de beca	Documentos a presentar/modalidad de entrega	Mantener	Cambiar	Eliminar
En Chile	Declaración de cumplimiento de obligaciones, según formato.			
	Grado original o fotocopia legalizada.			
	Documentación que acredite rendición de examen de grado.			
	Concentración de notas			
	Tesis			
	Retribución laboral, sólo para magister funcionarios públicos y beca para profesionales de la educación en año 2011 – 2013.			
En el extranjero	Declaración de cumplimiento de obligaciones según formato			
	Grado académico original o fotocopia legalizada.			
	Documentación que acredite rendición de examen de grado			
	Certificado de termino exitoso. (sólo posdoctorado)			
	Informe final. (sólo posdoctorado)			
	Certificado de viajes emitido por PDI			
	Declaración jurada de residencia.			
	Retribución laboral (Magister profesionales de la Educación y Subespecialidades médicas)			

4. Una vez que los documentos para acreditación de cumplimiento de obligaciones son recibidos, ¿De qué manera los procesa? ¿Qué cambios podrían introducirse?
5. ¿Cuáles son los problemas que usted ha experimentado para poder concretar el proceso de verificación de cumplimiento de obligaciones?
6. ¿Qué cambios sugeriría?

Entrevista semiestructurada. Tipo C. Entrevistados vinculados con la institución, área de apoyo y seguimientos.

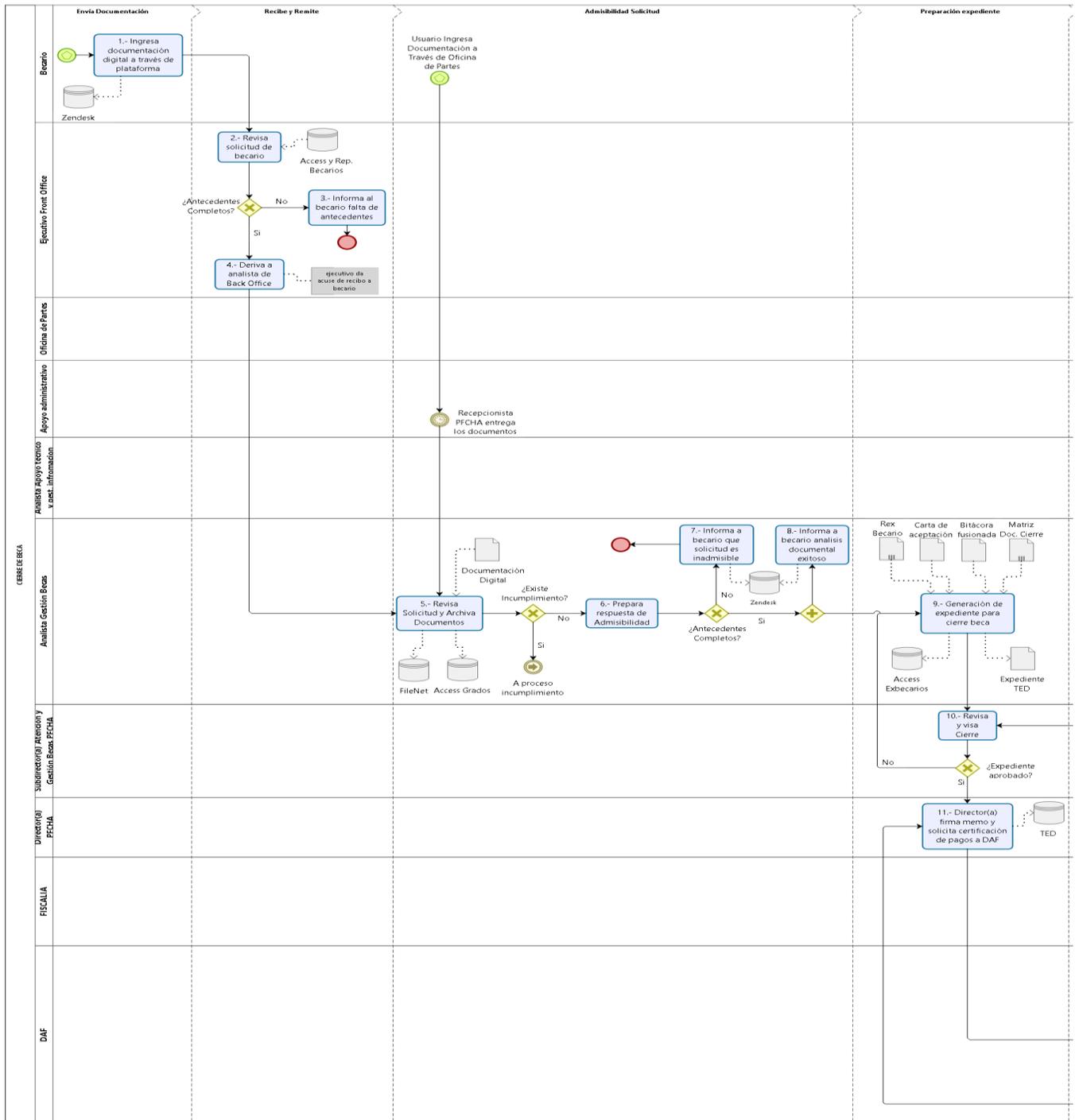
Sobre los requisitos para acceder a financiamiento estatal para estudios de postgrado:

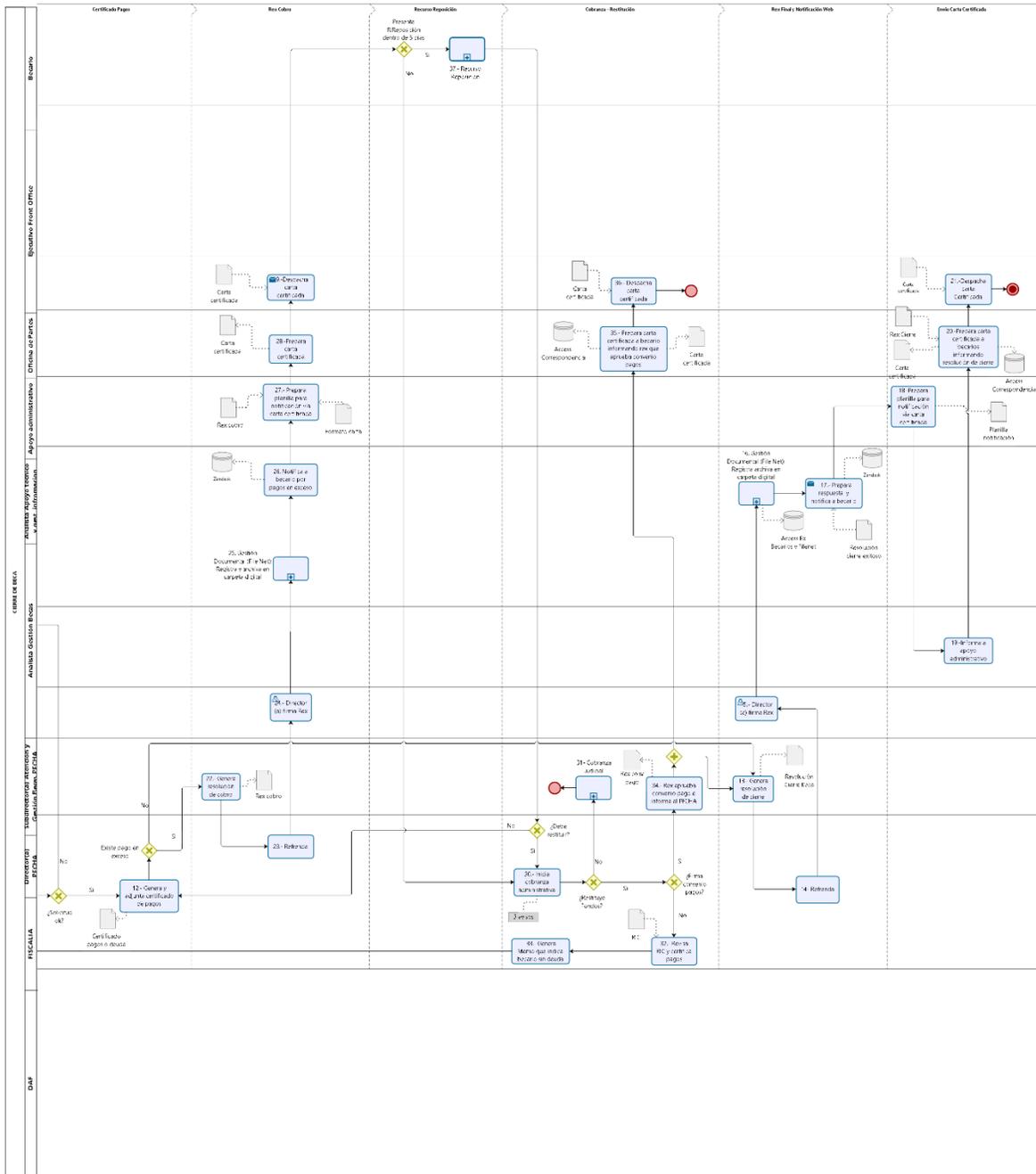
1. Respecto del procedimiento para cumplimiento de obligaciones, indique ¿Cuáles son las diferencias entre el proceso normal y el de contingencia?
2. ¿Que propondría usted hacia el futuro? ¿Mantener estos dos caminos? ¿Fusionarlos? ¿Cambiarlos?
3. Sobre los siguientes requisitos, que propondría usted:

Tipo de beca	Documentos a presentar/modalidad de entrega	Mantener	Cambiar	Eliminar
En Chile	Declaración de cumplimiento de obligaciones, según formato.			
	Grado original o fotocopia legalizada.			
	Documentación que acredite rendición de examen de grado.			
	Concentración de notas			
	Tesis			
	Retribución laboral, sólo para magister funcionarios públicos y beca para profesionales de la educación en año 2011 – 2013.			
En el extranjero	Declaración de cumplimiento de obligaciones según formato			
	Grado académico original o fotocopia legalizada.			
	Documentación que acredite rendición de examen de grado			
	Certificado de termino exitoso. (sólo posdoctorado)			
	Informe final. (sólo posdoctorado)			
	Certificado de viajes emitido por PDI			
	Declaración jurada de residencia.			
	Retribución laboral (Magister profesionales de la Educación y Subespecialidades médicas)			

4. ¿En qué consiste su participación en el proceso para acreditar el cumplimiento de obligaciones?
5. ¿Cuáles son los aspectos más complejos que usted observa?
6. Una vez que usted recibe procesamiento realizado por programa de becas, ¿aplica procedimiento de contingencia y normal? ¿En qué casos? ¿Qué cambios podrían introducirse?
7. ¿Cuáles son los problemas que usted ha experimentado para poder concretar el proceso normal y de contingencia para verificación de cumplimiento de obligaciones? ¿Qué cambios sugeriría?

Anexo N° 3 Procedimiento y flujo levantado en contingencia





1. Ingresa documentación digital a través de plataforma

Descripción

El becario, a través de Formulario de Contacto para consultas y solicitudes publicado en la página Web, realiza solicitud seleccionando la opción "6. CIERRE DE BECA". Debe adjuntar la documentación que acredite el fiel cumplimiento de las obligaciones emanadas de su beca, según sea indicado en las Bases Concursales que regulan su convocatoria y la normativa vigente. Como apoyo puede consultar el Centro de Ayuda para Becarios.

Adicionalmente, el becario tiene la opción de enviar su documentación original en formato físico, haciéndola llegar a través de Oficina de Partes de Conicyt, que posteriormente la despachará al Programa según corresponda.

Ejecutantes

Becario

2. Revisa solicitud de becario

Descripción

El Ejecutivo Front Office realiza una revisión de forma de la solicitud. Ésta necesariamente debe encontrarse bien formulada. El Chequeo debe incluir los siguientes aspectos:

- Verificar que efectivamente corresponda a una solicitud de cierre de beca y no otro requerimiento.
- La solicitud incluye antecedentes que acreditan cumplimiento de obligaciones.
- A fin de descartar errores, deberá verificar el historial de atenciones vía plataforma de requerimientos asociados al usuario.
- Verificar información contenida en Access de Grados o Reporte Becarios.

Como apoyo puede consultar el Centro de Ayuda para Becarios.

Ejecutantes

Ejecutivo Front Office

En caso que el requerimiento no corresponde a cierre de beca o faltan antecedentes → Flujo continúa en actividad 3.

Si la solicitud ha sido correctamente formulada → Flujo continúa en actividad 4.

3. Informa al becario en caso de faltar antecedentes

Descripción

En caso de ser una solicitud incompleta, el Ejecutivo Front Office se contactará con el ex becario a través de la plataforma indicándole los lineamientos para presentar una solicitud que cumpla con lo requerido. El ticket se dejará en estado "Pendiente" a la espera de que el ex becario envíe documentación adicional.

En caso de ser una consulta, el ejecutivo reclasificará la "solicitud" a "Consulta" y la atenderá directamente a través de la plataforma. Se cambia el estado del ticket a "Resuelto".

Ejecutantes

Ejecutivo Front Office

Fin del Proceso. El trámite puede reactivarse en el mismo ticket cuando el becario presente antecedentes adicionales.

4. Deriva a analista de Back Office

Descripción

Al tratarse de una solicitud de cierre completa, el ejecutivo da acuse de recibo al becario a través de plataforma de requerimientos y derivará el ticket a analista Back Office correspondiente, en plazo definido en documento "Contrato Nivel de Servicio" SLA.

Ejecutantes

Ejecutivo Front Office

5. Revisa solicitud y archiva documentos en Filenet

Descripción

El Analista revisará en forma y fondo los antecedentes presentados por el becario. El análisis debe abordar los siguientes elementos mínimos:

- Verificar presentación de cada uno de los documentos que acreditan el cumplimiento de obligaciones, según sea requerido en las Bases Concursales que regulan su convocatoria y la normativa vigente.
- Verificar otros documentos que el becario haya ingresado de manera previa y que obren en poder del PFCHA, ya sea ingresados en formato físico o digital, que acrediten el cumplimiento de obligaciones.
- Verificar actos administrativos que respalden la vida del becario.
- Verificar el fiel cumplimiento de cada una de las obligaciones emanadas de su beca, según sea estipulado en las Bases Concursales de su convocatoria y la normativa vigente, analizando en detalle el contenido de todos los antecedentes.

Los documentos presentados deberán ser archivados en Gestor Documental según los lineamientos del proceso de “Gestión Documental”.

En caso de que la solicitud de cierre de becas haya ingresado a través de Oficina de Partes y no exista un ticket activo asociado, se creará un ticket según los lineamientos del proceso “Gestión Requerimientos”.

Si a partir del análisis documental realizado por el analista de back office se detecta un incumplimiento, el flujo continuará en el proceso “Incumplimiento”. Si no existe un incumplimiento el proceso continúa en actividad 6.

Ejecutantes

Analista Gestión Becarios – Back Office

6. Prepara Respuesta de Admisibilidad

Descripción

El analista preparará una respuesta respecto a la admisibilidad de la solicitud realizada por el becario. En caso de faltar antecedentes o dar cumplimiento a una o más obligaciones emanadas de la beca, dicha situación deberá ser indicada en detalle.

Ejecutantes

Analista Gestión Becarios – Back Office

Si la solicitud de cierre de becas es inadmisibles → Continúa en actividad 7

Si la solicitud de cierre de becas es admisible → Continúa en actividad 8

7. Informa a becario que su solicitud es inadmisibles y que realice nuevo envío de documentación

Descripción

Analista de back office informa al becario, a través de la plataforma de requerimientos que su solicitud es inadmisibles. En esta comunicación se indicará en detalle las razones por las cuales no se procede a tramitar el cierre de beca. Cualquier documento adicional que deba ser presentado será indicado explícitamente. Se responderá vía plataforma y el ticket se marcará con estado “Pendiente” a la espera de documentación faltante.

Ejecutantes

Analista Gestión Becarios – Back Office

Fin del Proceso. El trámite puede reactivarse en el mismo ticket cuando el becario presente antecedentes adicionales.

8. Informa a becario análisis documental exitoso e inicio trámite de cierre

Descripción

Analista de Back Office informa al becario a través de plataforma de requerimientos que su solicitud es admisible y que iniciará el proceso de cierre de su beca.

Adicionalmente, se registrará en Access de Grados el estado “Gestión Finalizada”, lo cual implica que el becario presentó todos los documentos requeridos quedando pendiente la creación del expediente de tramitación de cierre a Departamentos de Apoyo. El ticket se mantiene en estado “Abierto”.

Ejecutantes

Analista Gestión Becarios – Back Office

9. Generación de expediente para cierre de beca

Descripción

El analista Back Office genera el expediente TED para procesar el cierre de la beca. Se deben incluir como mínimo los siguientes documentos:

- Bitácora Fusionada: documento que será elaborado por el Analista, revisado por el Coordinador, visado por la Subdirección y firmado por el Director del PFCHA.
- Resoluciones que respaldan la vida del becario.
- Documentos que acreditan cumplimiento de obligaciones.
- Certificación DAF de montos transferidos (solo aplica para becas Apoyo Tesis y Doctorado Nacional con Gastos Operacionales aprobados).

Es importante verificar que la fecha fin de la beca coincida con la fecha del último pago realizado en Informe de Gestión emitido por DAF, a fin de descartar existencia de pagos en exceso. En caso de ser detectado, se registrará "Pago en Exceso" indicando el detalle correspondiente en el campo "Observaciones" de la Bitácora.

Una vez sea generado el expediente de cierre, en Access de Grados se marcará el estado "Precierre" y se ingresará en la plataforma de requerimientos el número de expediente TED.

El ticket se mantiene en estado "Abierto".

Solo cuando el expediente TED haya salido del PFCHA hacia los departamentos de apoyo, en el ticket asociado se cambiará el estado a "En Espera".

Los plazos que tiene el analista para despachar el expediente a la subdirección de atención y gestión de becas (contados desde la fecha de derivación del ticket o recepción de los documentos físicos) se encuentran definidos en el documento "Contrato Nivel de Servicio" SLA.

Ejecutantes

Analista Gestión Becarios – Back Office

10. Revisa y visa Cierres

Descripción

Subdirector/a Atención y Gestión Becas, revisa y visa el expediente TED creado por el analista.

Si se observan errores lo devolverá al analista para su corrección.

El plazo para el desarrollo de esta tarea está definido en el documento "Contrato Nivel de Servicio" SLA

Ejecutantes

Subdirector/a Atención y Gestión Becas

11. Director(a) firma memo y solicita certificación de pagos a DAF

Descripción

El Director/a firma el memo y despacha a Departamento de Administración y Finanzas para solicitar certificación de pagos.

El plazo para el desarrollo de esta tarea está definido en el documento "Contrato Nivel de Servicio" SLA

Ejecutantes

Director(a) PFCHA

12. Genera y adjunta certificado de pagos

Descripción

Si la solicitud está bien formulada por el PFCHA:

Genera y adjunta certificado de pagos al expediente de tramitación de cierre de becas.

Posteriormente, el expediente de tramitación de cierre de beca debe ser despachado a DJUR.

Si la solicitud presenta observaciones vuelve a actividad 11.

Ejecutantes

DAF

En caso de **NO** existir pagos en exceso → Flujo continúa en la actividad 13.

En caso de **existir** pagos en exceso → Flujo continúa en actividad 22.

13. Genera resolución de cierre

Descripción

De no existir pagos en exceso Departamento Jurídico genera la resolución de cierre de la beca. Posteriormente, despacha el expediente a DAF para su refrendación.

Ejecutantes

DJUR

14. Refrenda

Descripción

Departamento de Administración y Finanzas refrenda el acto administrativo.

Ejecutantes

DAF

15. Director(a) firma resolución exenta

Descripción

El Director/a del PFCHA firma la resolución de cierre, que dicta la extinción de las obligaciones emanadas de la beca.

Ejecutantes

Director(a) Programa Formación de Capital Humano Avanzado

16. Sub Proceso: Gestión Documental

Descripción

Analista Back Office debe registrar la información relevante al cierre de la beca en Access de Grados. Los campos mínimos a completar:

- N° de Resolución de Cierre
- Estado de la beca "Cerrado"

Además, debe adjuntar la resolución a la carpeta digital de ex becario en Gestor Documental. Lo anterior según los lineamientos vigentes del proceso "Gestión Documental".

Ejecutantes

Analista Gestión Becarios – Back Office

17. Prepara respuesta y notifica a becario

Descripción

El analista de gestión becas prepara la respuesta, e informa al becario a través de ticket, que el proceso de cierre de su beca ha finalizado de manera exitosa. Adjunta la resolución y cierra el ticket cambiando el estado a "Resuelto".

Ejecutantes

Analista Gestión Becarios – Back Office

18. Prepara planilla para notificación vía carta certificada

Descripción

El analista de control y seguimiento prepara la planilla de notificación detallando la nómina de usuarios correspondiente. Una vez listo el insumo para notificación, lo envía por correo electrónico a la Subdirección de Atención y Gestión Becarios.

Ejecutantes

Analista Unidad de Apoyo Técnico y Gestión de la Información

19. Informa a apoyo administrativo

Descripción

La Subdirección de Atención y Gestión Becarios envía planilla para notificación a apoyo administrativo para la preparación de cartas certificadas.

Ejecutantes

Subdirector/a Atención y Gestión Becarios

20. Prepara carta certificada a becarios informando resolución de cierre

Descripción

Apoyo administrativo prepara las cartas certificadas y las envía a Oficina de Partes de Conicyt para su despacho al usuario. En la carta se adjunta la resolución de cierre de beca.

El detalle de la notificación será registrado en Access de Correspondencia.

Ejecutantes

Apoyo administrativo Subdirección Atención y Gestión Becas

21. Despacha carta certificada**Descripción**

Oficina de partes de Conicyt despacha las cartas certificadas.

Ejecutantes

Oficina de partes Conicyt

Fin el proceso

22. Genera resolución de cobro**Descripción**

En caso de ser detectados pagos en exceso, DJUR generará la respectiva resolución de cobro.

Posteriormente, se despacha el expediente a DAF para refrendación.

Ejecutantes

DJUR

23. Refrenda**Descripción**

Departamento de Administración y Finanzas refrenda el acto administrativo.

Ejecutantes

DAF

24. Director(a) firma resolución exenta**Descripción**

El Director/a del PFCHA firma la resolución que dicta cobro de pagos en exceso.

Ejecutantes

Director/a Programa Formación de Capital Humano Avanzado

25. Sub Proceso: Gestión Documental**Descripción**

Analista Back Office debe completar la información relativa a campos "deuda" en Access de Grados. Además, seleccionar el estado el estado "Excedente".

Posteriormente, debe adjuntar la Resolución a la carpeta digital de ex becario en Gestor Documental, según los lineamientos vigentes del proceso "Gestión Documental".

Ejecutantes

Analista Gestión Becarios – Back Office

26. Notifica a becario por pagos en exceso**Descripción**

El Analista Back Office, a través plataforma de gestión de requerimientos, informa al becario que se ha emitido Resolución Exenta por pagos en exceso, para lo cual utilizará el ticket abierto y adjuntará la respectiva resolución de pago en exceso. Además, debe indicar los mecanismos para subsanar la situación de manera que el proceso de cierre pueda continuar. Como apoyo puede utilizar el formato tipo "Informa pago en Exceso".

Ejecutantes

Analista Gestión Becarios – Back Office

27. Prepara planilla para notificación vía carta certificada

Descripción

El Analista de Control y Seguimiento prepara la planilla de notificación detallando la nómina de usuarios correspondiente. Una vez listo el insumo para notificación, lo envía por correo electrónico a la Subdirección de Atención y Gestión Becarios, que posteriormente informará a apoyo administrativo para su despacho.

Ejecutantes

Analista Unidad de Apoyo Técnico y Gestión de la Información

28. Prepara carta certificada para informar pago en exceso a becario**Descripción**

Apoyo administrativo prepara las cartas certificadas y las envía a Oficina de partes de Conicyt. En la carta se informa a becarios que existen pagos en exceso referentes al cierre de su beca. Así mismo registra la información en Access de correspondencia.

Ejecutantes

Apoyo Administrativo Subdirección Atención y Gestión Becas

29. Despacha carta certificada**Descripción**

Oficina de partes de Conicyt realiza el despacho de las cartas certificadas.

Ejecutantes

Oficina de Partes Conicyt

30. Inicia cobranza administrativa**Descripción**

Si el becario no presenta recurso de reposición dentro de un plazo de 5 días hábiles se inicia la cobranza administrativa. La cobranza administrativa será efectuada según los lineamientos del "Instructivo General de Aplicación de Procedimientos Financieros a Beneficio de CONICYT", aprobado mediante Resolución Exenta N°7171/2014.

Ejecutantes

DAF

El becario **NO** restituye los fondos → Continúa en Actividad 31

El becario **SÍ** restituye fondos mediante convenio de pagos → Continúa en actividad 34

El becario **SÍ** restituye fondos mediante pago directo → Continúa en actividad 32

31. Sub Proceso: Cobranza Judicial**Descripción**

En caso que el becario no restituya los fondos pagados en exceso, posterior a las tres notificaciones de cobro administrativo, será efectuado el subproceso Cobranza Judicial.

Ejecutantes

DJUR

Fin del Proceso

32. Revisa RIC y certifica pagos**Descripción**

Si el becario restituye todos los fondos, sin firmar un convenio de pagos, DAF revisa el RIC y certifica los pagos realizados.

Ejecutantes

DAF

33. Genera memo que indica becario sin deuda

Descripción

Dirección de Administración y Finanzas genera memo TED en el qué, de corresponder, indica que el becario no tiene deuda pendiente por concepto de su beca. El memorándum debe ser incluido en el Expediente de Cierre de Beca en trámite.

El flujo continúa en actividad 11.

Ejecutantes

DAF

34. REX que aprueba convenio de pago e informa al PFCHA**Descripción**

En caso que el becario firme un convenio de pago para saldar su deuda, DAF despachara el expediente a DJUR para la emisión de resolución exenta que aprueba el convenio de pago. DJUR debe informar al PFCHA cuando dicho convenio se encuentre aprobado.

Ejecutantes

DJUR

El proceso continuará de manera paralela con las actividades 13 y 35.

35. Prepara carta certificada a becarios informando REX que aprueba convenio de pagos.**Descripción**

Apoyo administrativo prepara las cartas certificadas y las envía a Oficina de partes de Conicyt. En la carta se informa al becario la aprobación del convenio de pagos firmado, referente al cierre de su beca.

Así mismo registra la información en Access de correspondencia.

Ejecutantes

Apoyo administrativo Subdirección Atención y Gestión Becas

36. Despacha carta certificada**Descripción**

Oficina de partes de Conicyt realiza el despacho de las cartas certificadas.

Ejecutantes

Oficina de partes Conicyt

37. Subproceso: Recurso Reposición**Descripción**

El PFCHA y Departamentos de Apoyo efectúan la tramitación de Recurso de Reposición en caso que el becario presente los antecedentes correspondientes.

Ejecutantes

PFCHA y Departamentos de Apoyo

Recurso Indica que usuario **DEBE** restituir fondos→ Continúa en actividad 30

Recurso indica que usuario **NO** debe restituir fondos→ Continúa en actividad 12

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA			
Nombre del documento	Emisor	Versión y/o fecha de vigencia	Ubicación
Contrato de nivel de servicio (SLA)	Director(a) PFCHA	Vigente	Centro de Ayuda Interno, sección procesos de atención y gestión de becarios.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA			
Nombre del documento	Emisor	Versión y/o fecha de vigencia	Ubicación
Matriz Documentación de cierre	Director(a) PFCHA	Versión 1	<p>BECAS CHILE http://www.conicyt.cl/becas-conicyt/files/2016/11/Becas-Chile.pdf</p> <p>BECAS NACIONALES http://www.conicyt.cl/becasconicyt/files/2017/01/Becas-Nacionales_20170308.pdf</p> <p>BPR http://www.conicyt.cl/becas-conicyt/files/2016/11/BPR.pdf</p> <p>BECAS CONICYT http://www.conicyt.cl/becasconicyt/files/2017/01/Becas-CONICYT-Internacional_20170308.pdf</p>

INDICADORES DE GESTIÓN					
Indicador	Finalidad	Frecuencia de Medición	Forma de Cálculo	Meta	Medio de Verificación

CONTROL DE LOS REGISTROS					
Identificación	Almacenamiento	Protección	Recuperación	Retención	Disposición
Reporte de Becarios	Digital en \\172.16.4.75\SubBecarios\Reporte Becarios\REPORTE	Password de acceso según perfil de usuarios	Analista de Gestión Becas	Permanente	Actualizar
Access Ex Becarios	Escritorio PC de cada usuario	Password de acceso según perfil de usuario	Analista de Gestión Becas	Permanente	Actualizar
Resolución Exenta de cierre de beca	Ted.conicyt.cl/numero memo	Password de acceso según perfil de usuario	Analista de Gestión Becas	Permanente	Mantener
Memorándum y antecedentes solicitando certificación de pagos	Ted.conicyt.cl/numero memo	Password de acceso según perfil de usuario	Analista de Gestión Becas	Permanente	Mantener
Plataforma gestión requerimientos (zendesk)	https://mibeca.conicyt.cl/	Password de acceso según perfil de usuario	Analista de Gestión Becas	Permanente	Mantener
Resolución Exenta de cobro	Ted.conicyt.cl/numero memo	Password de acceso según perfil de usuario	Analista de Gestión Becas	Permanente	Mantener
Access Correspondencia	Escritorio PC de cada usuario	Password de acceso según perfil de usuario	Apoyo Administrativo	Permanente	Actualizar

CONTROL DE LOS REGISTROS					
Identificación	Almacenamiento	Protección	Recuperación	Retención	Disposición
Resolución Aprueba convenio pago	Ted.conicyt.cl/numero memo	Password de acceso según perfil de usuario	Analista de Gestión Becas	Permanente	Mantener
Carta Certificada	Físico	No tiene	Apoyo Administrativo	Hasta despacho	Hasta despacho
DSPACE	http://dspace2.conicyt.cl/	Password de acceso según perfil de usuario	Oficina de Partes Conicyt	Permanente	Mantener
Formatos tipo: -Bitácora Fusionada -Informa pagos en exceso	\\172.16.4.75\Gestiones\CERTIFICADOS CIERRE	Password de acceso según perfil de usuarios	Analista de Gestión Becas	Permanente	Actualizar
Centro de Ayuda para Becarios.	https://mibeca.conicyt.cl/hc/es	No tiene	Control y Seguimiento	Permanente	Mantener
Web PFCHA	http://www.conicyt.cl/becasconicyt/	No tiene	Control y Seguimiento	Permanente	Mantener
Gestor Documental (filenet)	http://172.16.5.19:9080/navigator/?desktop=BECAS	Password de acceso según perfil de usuario	Analista de Gestión Becas	Permanente	Mantener
Informe de Gestión DAF	\\srv-fs3-win\Asignaciones\CONSULTA INFORME GESTION	Password de acceso según perfil de usuario	DAF	Permanente	Mantener
Normativa Vigente	http://www.conicyt.cl/becasconicyt/bases-normas/	No tiene	Control y Seguimiento	Permanente	Mantener

CONTROL DE LOS CAMBIOS		
Versión	Fecha	Resumen de Modificaciones
1	05-10-2017	Versión de trabajo es presentada al equipo: Directores, Coordinadores y Analistas CG.
2	10-10-2017	Se ajusta en detalle la descripción de las tareas según las observaciones del equipo de trabajo. Se detallan las actividades para que respondan a qué, cómo, quien y cuando efectuar cada actividad. Se establece como la primera versión oficial.
3	28-06-2018	<ul style="list-style-type: none"> -Se cambian referencias de antiguo gestor de requerimientos CRM a Gestor Documental. -Se cambia posición de decisión "Existe incumplimiento" (antes posterior a actv 8, ahora posterior a actv 5). -Actividad 10 es ejecutada por Subdirector(a) Atención y Gestión Becas. -Actividad 11 es ejecutada por Director(a) PFCHA. -Actividad 20 vuelve a actividad 11. -Se actualiza documentación de referencia. -Se actualiza control de registros. -Se adicionan nuevos objetos de datos al flujo.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

Héctor Zavala B. Analista Unidad de Apoyo Técnico y Gestión de la Información PFCHA	Sergio Pizarro S. Analista Unidad de Apoyo Técnico y Gestión de la Información PFCHA	Fabiola Cid W. Subdirector(a) Atención y Gestión Becas PFCHA	Daniel Portales V. Director(a) PFCHA

Visado por:

JR / CG / MS

Anexo N° 4 de Recursos necesarios para el procedimiento de verificación de cumplimiento de obligaciones de becarios

Recursos necesarios	BECAS	Administración y Finanzas	Fiscalía
Sistemas	a. TED b. Base de datos Becas	a. TED	a. TED
Personas:	a. Analistas b. Subdirector de gestión de becarios c. Director de Programa	a. Analistas de confección y búsqueda de datos b. Analista revisor c. Jefe de Unidad d. Director DAF	a. Abogados b. Jefe de fiscalía
Documentales:	a. Bases b. Convenios c. Documentos entregados por becarios d. Expediente TED.	a. de base: bitácora, bases, contrato b. de finanzas: datos extraídos de planillas datos extraídos de SIGFIN	a. Expediente TED con información proporcionada por becas, y DAF.

Recursos necesarios	BECAS	Administración y Finanzas	Fiscalía
Personas (Detalle)	<u>Analista:</u> a. Análisis de material b. Confección de bitácora c. Búsqueda de información en base de datos becas d. Preparación de expediente. e. Envío a Subdirector de gestión de becarios	<u>Para confección:</u> a. Recopilación de datos b. Confección de certificado c. Envío a analista revisor Imprime certificado	<u>Abogado analista:</u> a. Análisis de material b. Confección de resolución c. Envío a Jefe de fiscalía
		<u>Para revisión:</u> a. Revisión de certificado	<u>Jefe Fiscalía:</u> a. Recepción de ted, y asignación b. Revisión de propuesta de resolución de abogado Envío a DAF, o envío a Programa de becas para refrendación/información/Firma
	<u>Subdirector de gestión de becarios:</u> a. Asignación de becas a verificar, para cada analista b. Recepción de ted preparado por analista c. Revisión de propuesta de analista d. Envío a Director de becas.	b. Devolución en caso de error c. Certificado d. Envío a Jefe de unidad	
		<u>Jefe de Unidad:</u> a. Revisión b. Devolución en caso de error c. Aprueba, entrega certificado a DAF	
	<u>Director de Becas:</u> a. Revisión de propuesta de Subdirector de gestión de becarios b. Envío a DAF, para confección de certificado de deuda o de transferencia		
	c. Recibe ted desde fiscalía o DAF, para proceder a la firma y proceder al cierre de la beca o declarar en incumplimiento o declarar como deudor.	<u>Director DAF:</u> a. Firma b. Devuelve	
	d. Luego de proceso de reposición, firma resolución que acepta o rechaza la reposición, siguiendo con el procedimiento para notificación y tratamiento de cobranza administrativa en Administración y Finanzas.	<u>Jefe de Unidad:</u> a. Ingres a expediente TED certificado escaneado b. Envía a fiscalía	

Expediente TED: Corresponde a plataforma de gestión documental, que conserva la información obtenida en cada etapa del proceso.

DAF: Corresponde al Departamento de Administración y Finanzas.

SIGFIN: Corresponde al sistema contable utilizado en la institución a contar del año 2013.

Anexo N° 5 Incorporaciones de actividades de chequeo de documentos

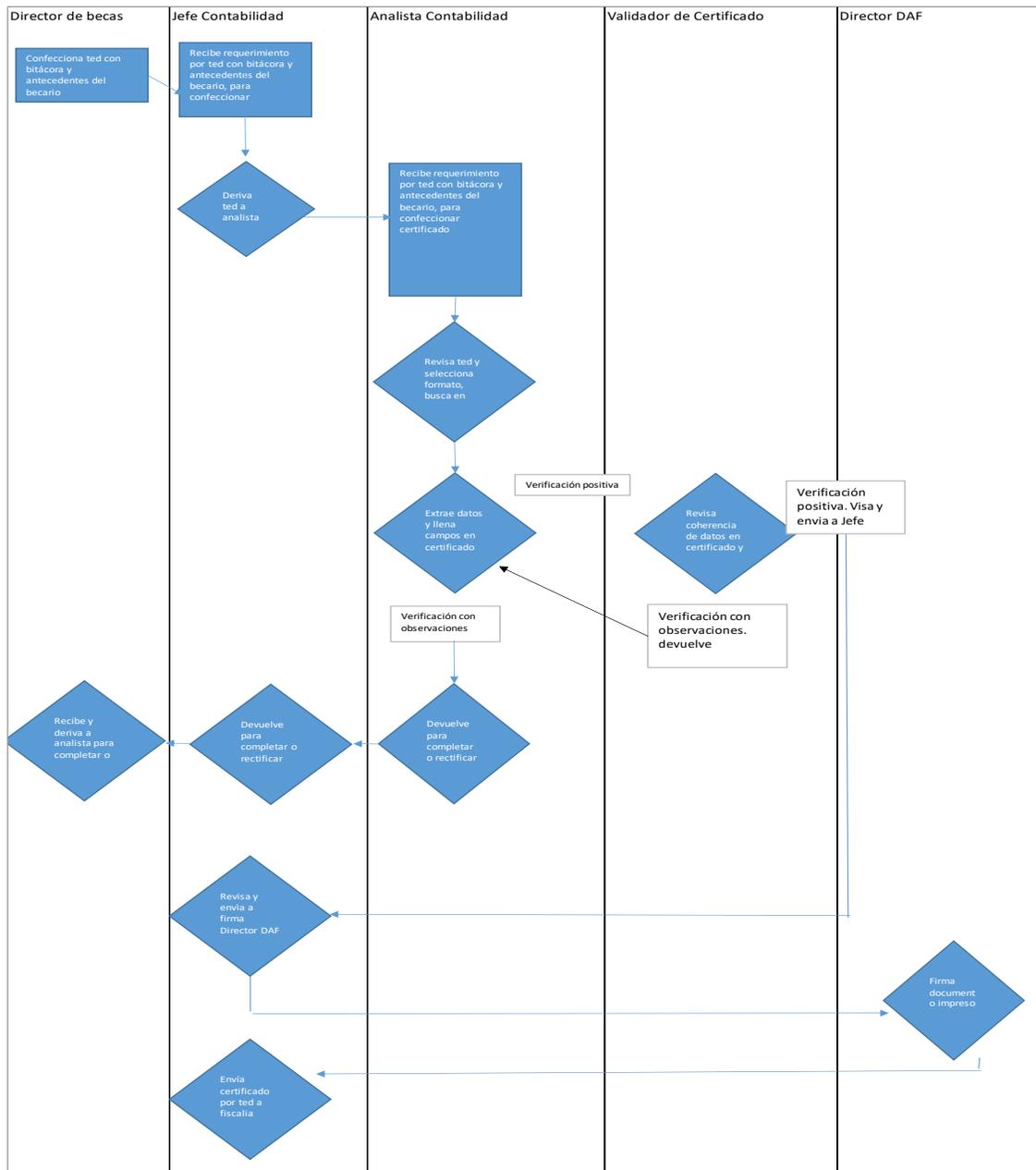
A. Para incluir en el procedimiento existente, en el numeral 2²² “Revisa solicitud de becario” acción realizada por analista de becas, que recibe los siguientes documentos y debería realizar la acción descrita para concretar el chequeo:

Documentos	Acciones
Declaración de cumplimiento de obligaciones, según formato.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica presentación del documento 2. Verifica nombre del ex becario 3. Verifica consistencia con el grado, rendición de examen de grado, concentración de notas.
Grado original o fotocopia legalizada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica con expediente de ex becario, consistencia de datos según la beca adjudicada, y la emisión de informes anuales para renovación, que emiten las universidades. 2. Verifica con Universidad emisora la existencia de entrega del grado académico
Documentación que acredite rendición de examen de grado.	Al realizar la verificación del título que acredita el grado, este documento es automáticamente validado.
Concentración de notas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica con expediente de ex becario, consistencia de datos según la beca adjudicada, y la emisión de informes anuales para renovación, que emiten las universidades. 2. Verifica con Universidad emisora la existencia de entrega del grado académico
Tesis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica entrega de documento 2. Recibe documento en plataforma para ser ingresado en plataforma de información científica y poner a disposición de la comunidad.

²² 4.7 Anexo Procedimiento levantado en contingencia.

Anexo N° 6 Procedimiento y flujo a incluir en actividades Departamento de Administración y Finanzas.

A continuación, flujo propuesto en cada caso observado cómo no abordado por el procedimiento de contingencia:



A continuación, procedimiento propuesto en cada caso observado cómo no abordado por el procedimiento de contingencia:

Para incluir en el procedimiento existente, en el numeral 11²³ “Genera y adjunta certificados de pago”. Actividad que es íntegramente realizada por el Departamento de Administración y Finanzas y que se aborda como levantamiento completo en esta propuesta.

Se identifican dos tipos de certificados, uno sobre financiamiento de becas en el extranjero (BECAS CHILE) y otro para becas cursadas en el país.

A continuación, se detalla procedimiento y flujo levantado para esta actividad:

Confección de Certificados BECAS CHILE

Encargado: Analista de confección de certificado

1. Utilizar formato de transferencias, a menos que diga claramente que corresponde a incumplimiento o que el becario devolverá los fondos, caso en el cual se utiliza certificado de deuda el certificado de pagos de exceso, se utiliza una vez que se ha detectado este tipo de pago.
2. Guardar el archivo con nombre y apellido del becario, y completar el encabezado del certificado con los antecedentes de la bitácora.
3. Según la fecha de inicio de beca, utilizo la planilla de pagos, es decir si la beca empieza el 2010, se comienza con esa planilla.
4. Completar las mantenciones en dólares y pesos, si existen pagos de pasajes y aranceles se debe insertar una fila en el mes correspondiente, indicar totales en pesos y dólares.
5. Archivos/planillas que deben ser consultadas:

2009 tiene hasta septiembre todos los conceptos de manutención en la misma celda, el monto del seguro se encuentra separado y registrado en arancel (800 o 400 dólares de los EEUU), 2009 sin deuda flotante
--

²³ Anexo N° 3 Procedimiento y flujo levantado en contingencia.

2010	tiene deuda flotante, se encuentra en planilla 2011 hoja "Devengo 2010"
2011	sin deuda flotante
2012	tiene deuda flotante, para mejor visualización de los pagos ver archivo "Consolidado Becas Chile 2013 Sigfin", buscar por número de beca
2013	tiene deuda flotante de manutención está en la misma planilla
2014	tiene deuda flotante de arancel señalado en la misma planilla
2015	tiene deuda flotante de arancel señalado en la misma planilla
2016	sin deuda flotante

6. Otros aspectos a considerar:

* En algunas planillas pagan más de un mes, o varios, para calcular la cantidad de meses hay que dividir el monto en dólares por el monto país, ver archivo PDF "Montos por País". hasta el año 2014 en el mes de diciembre se pagaban 2 meses (enero y febrero)

* A partir de 2015 los pagos de manutención son Proporcionales por día, solo convocatoria de Magister y Doctorado regular, desde 2016 todas las convocatorias son proporcionales por día.

7. Revisar años siguientes al término, porque el becario puede pedir reembolso del título, pasajes, retorno.

Las Bases Concursales del año 2015 establecen la proporcionalidad en el pago de la Asignación de Manutención, solo para concurso Magister y Doctorado Regular (magister profesional de la educación, doctorado DAAD, se paga mes completo)

Para el cálculo máximo de financiamiento de la beca, debe verificarse las condiciones del decreto (art.22) y las bases de concurso

Revisión de Certificados.

Encargado: Analista Senior Contabilidad

1. Revisión de Bitácora: datos del becario y las fechas importantes: Fecha de grado o instancia equivalente, y fecha final de beca. Ver si aplica MEMO 20007/2018. Si hay discrepancia se debe devolver.
2. Datos del becario.

En caso de tener dudas si al becario le corresponde pago mes completo o proporcionalidad, mes adicional después del examen de grado o instancia equivalente, pueden revisar resumen de las bases en archivo "Bases Becas x Concurso", en la siguiente Ruta: Q:\Programas\BECAS\BECAS 2019\Becas Chile\Bases BCH por año\ Bases Becas x Concurso.

3. Revisión de valores totales por año.
4. Una vez terminada la revisión de las planillas revisar la planilla de reintegros (incluye desde marzo 2011 en adelante, solicitar última actualización a Tesorería)
5. Regreso, con informe PDI cuando lo adjunten, a la fecha del viaje corresponde el último pago, es decir, si la beca está vigente hasta el 30 de noviembre y regresa en octubre, el mes de noviembre es exceso.
6. Ahora si es una beca de magister regular 2015, es por día y esta beca está vigente hasta el mes siguiente del examen de grado o instancia equivalente, ver Memo 16806/2019.
7. Diferencias en los montos mensuales, puede ser por incorporación de dependientes.
8. Revisar años siguientes al término, porque el becario puede pedir reembolso del título, pasajes, retorno.
9. Si el becario inicia su programa antes de la adjudicación, solo tendrá beca a partir de la adjudicación, y por el tiempo que no sobrepase el plazo máximo s/beca, contado desde el inicio del programa.

Confección de Certificados Beca Nacional

Encargado: Analista de confección de certificado

1. Revisión de Bitácora
2. Revisión de antecedentes adjuntos (convenios, resoluciones, actas, mail, etc.) de existir inconsistencias, errores u omisiones entre la información de becas y Pagos, se devuelve mediante plataforma de gestión documental "TED" al Programa.

3. Se extraen los pagos de cada uno de los archivos involucrados, y se completa el certificado tipo
4. Para aquellos certificados que requieren de su estado de deuda, los analistas envían un correo a URC y deben esperar respuesta para proseguir con la confección del certificado.
5. Se adjunta el certificado en plataforma de gestión documental “TED” y se envía a Revisión.

Revisión de Certificados

Encargado: Analista Senior Contabilidad

1. Se contrasta información del becario entre certificado y Bitácora, si existe incongruencia se revisan los convenios, resoluciones y todos los antecedentes adjuntos en plataforma de gestión documental “TED”
2. Se revisa la cantidad de pagos de acuerdo a las fechas y sus correlativos. Si existe duda o diferencias, se revisan las bases de pago.
3. Si el certificado está correcto, se da formato y número, y se adjunta en plataforma de gestión documental “TED” y se imprime para enviarlo a V°B° y firmas.
4. Si el certificado tiene errores se devuelve al Analista de Confección o bien al Programa.

El expediente en plataforma de gestión documental “TED” es enviado a la fiscalía, para procesamiento de ese equipo.

B. Para incluir en el procedimiento existente, en el numeral 12²⁴ “Genera resolución de cierre” Incorporar Procedimiento de Fiscalía, área de apoyo

Se reciben los expedientes TED, que han tenido como recorrido:

Verificación de cumplimiento de obligaciones técnicas: documentos emitidos por programa de becas y adjuntas al expediente. Con indicación de cumplimiento o de incumplimiento.

²⁴ 4.7 Anexo Procedimiento levantado en contingencia.

Verificación de cumplimiento de obligaciones financieras: documento de certificado emitido por DAF, que contiene el detalle de transferencias realizadas a ex becarios. El título del certificado dependerá si tiene verificación técnica o fue declarado en incumplimiento. O si a propósito de los antecedentes y fechas relacionadas con el grado y vuelta al país en el caso de becas chile, la retribución pactada.

Este expediente es recibido por jefe de fiscalía y asignado de acuerdo con la carga de trabajo y las urgencias que tengan marca de priorización.

El procedimiento de análisis que usa cada abogado dependerá de la clasificación que ya viene en el expediente:

- a. Declarado en cumplimiento técnico, declarado en cumplimiento financiero.
- b. Declarado en cumplimiento técnico, con pago en exceso.
- c. Declarado en incumplimiento técnico, con cumplimiento financiero, por lo primero se declara deudor.
- d. Declarado en incumplimiento técnico, con pago en exceso, por lo primero ya se declara deudor.

El procedimiento para la letra a) consisten en revisión de los antecedentes y análisis para la declaración de cierre de beca, mediante una resolución que es formato tipo y que se confecciona en fiscalía, para luego ser remitida al programa becas para su firma. En el proceso se informa como copia a DAF, para registro.

Procedimiento para las letras b, c y d. consiste en primero una revisión de los antecedentes que provee programa de becas y el certificado de DAF, luego contrastar la información proporcionada, luego confeccionar la resolución con los antecedentes, el abogado que analiza, le entrega a jefe de fiscalía para que remita resolución previa su revisión. El expediente TED con una resolución lista para su firma, es remitida a DAF para refrendar y registro, y luego a firma de Director de Becas, con el objeto de que sea declarado en incumplimiento. Luego notificado el ex becario, y tener un procedimiento de reposición que le permita entregar información relevante.

Revisión de antecedentes: Consiste en el análisis legal de la coherencia de la información y certificación otorgada por programa de becas y las resoluciones de adjudicación, entrega de beneficios, documentos presentados para acreditación, convenio suscrito, decreto vigente, y otras instrucciones que formen parte del proceso.

6 Bibliografía

Bravo, J. (2012). Gestión de procesos en Chile.

Cadena, J. (2015). *Guía para el diseño y documentación de procesos*. Quito, Ecuador: Departamento de ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Carrasco, J. B. (2008). *Gestión de Procesos (con responsabilidad social) Desde la mejora hasta el rediseño*. EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

COLCIENCIA. (s.f.). <https://conciencias.gov.co>.

COLCIENCIAS. (s.f.). <https://colciencias.gov.co/convocatorias/oportunidades-formacion/formacion->

CONICET. (s.f.). <https://convocatorias.conicet.gov.ar/becas/>.

CONICET. (s.f.). www.conicet.gov.ar.

CONICYT. (s.f.). www.conicyt.cl.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2016). *Documento técnico N° 89, version 0.2 Propuestas metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos*. Santiago.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2016). *DOCUMENTO-TECNICO-88-CONCEPTOS-GENERALES-SOBRE-ENFOQUE-DE-PROCESOS-DE-NEGOCIOS.pdf*. Santiago.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2016). *Propuestas metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos, documento técnico N° 89*. Santiago.

Cuenta pública año 2018, CONICYT. (2019). *Cuenta pública 2018*.

FAPESP. (s.f.). <http://www.fapesp.br/bolsas/ms#14> (<http://www.fapesp.br/7477>).

FAPESP. (s.f.). www.fapesp.br.

FAPESP. (s.f.). www.fapesp.br.

FONASA. (s.f.). http://www.fonasaweb.fonasa.cl/portal_fonasa/site/artic/20160512/pags/20160512115548.html.

Harrington. (1993).

<https://definicion.mx/proceso/>. (s.f.).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2008). *Decreto N° 664*. Santiago.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2010). *Decreto N° 335*. Santiago.

Pedro Farias, S. G. (2016). *Gobiernos-que-sirven-Innovaciones-que-están-mejorando-la-entrega-de-servicios-a-los-ciudadanos.pdf*.

Roseth, Reyes & Santiso, BID. (2018). *El trámite eterno*.

Stiglitz, J. (2000). *La economía en el sector público*. Colombia University.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *RevistaEconomiaIndustrial/330*. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>