



**División de Educación Superior  
Departamento de Financiamiento Institucional  
Programa de Convenios de Desempeño**

**MANUAL  
PROCESO DE SEGUIMIENTO  
CONVENIOS DE DESEMPEÑO**

## Índice

1.	Presentación.....	3
2.	Compromisos y Obligaciones de las IES adjudicatarias de Convenios de Desempeño y	4
2.1.	Compromisos y obligaciones de las IES .....	4
2.2.	Compromisos y obligaciones del Ministerio de Educación .....	4
3.	Proceso de Seguimiento de Convenios de Desempeño.....	5
3.1.	Objetivos del Proceso de Seguimiento .....	5
3.2.	Naturaleza del proceso de Seguimiento de CD .....	5
3.3.	Ámbitos del proceso de seguimiento.....	6
3.3.1.	La Supervisión .....	6
3.3.2.	El control del estado de avance del CD .....	7
3.4.	Temas relevantes y complementarios en las acciones de seguimiento .....	7
3.4.1.	Temas relevantes .....	7
3.4.2.	Temas complementarios .....	8
4.	Implicaciones y consecuencias del Proceso de Seguimiento .....	8
4.1.	Continuidad, suspensión o término de las transferencias de los recursos .....	8
4.2.	Reprogramaciones.....	9
5.	Fases y organización de los Procesos de Implementación y Cierre del CD.....	9
5.1.	Proceso de Implementación.....	9
5.1.1.	Instalación del CD.....	9
5.1.2.	Implementación del CD .....	9
5.2.	Proceso de término, cierre y post-cierre del CD. ....	10
5.3.	Organización del Proceso de Seguimiento.....	11
6.	Actores del Proceso de Seguimiento. Funciones .....	13
6.1.	Funciones del Coordinador General del Programa de Convenios de Desempeño.....	13
6.2.	Funciones del Encargado de Ámbito de Convenios de Desempeño .....	13
6.3.	Funciones del Encargado del Seguimiento de CD.....	14
6.4.	Funciones del Analista de Seguimiento de CD .....	15
6.5.	Funciones del Encargado de la Unidad de Análisis y Convenios de Desempeño .....	16
6.6.	Representantes de la Universidad.....	17
6.6.1.	Nivel suprainstitucional:.....	17
6.6.2.	Nivel institucional: .....	17
6.6.3.	Nivel operativo: .....	18
6.7.	Evaluadores Externos .....	18
6.8.	Servicio Nacional de Información de la Educación Superior (SIES) .....	18
7.	Apéndice.....	19

## Proceso de Seguimiento de Convenios de Desempeño (CD) 2011-2014

### 1. Presentación

El presente documento identifica y describe la naturaleza, objetivos, etapas y resultados esperados del Proceso de Seguimiento de Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) aprobados y comprometidos por las instituciones de educación superior mediante un Convenio de Desempeño, instrumento de financiamiento por resultados. El documento determina, asimismo, las funciones y responsabilidades de los actores intervinientes en el proceso de seguimiento de los CD, con especial énfasis en aquellas que –para fines del proceso en cuestión– corresponden al Departamento de Financiamiento Institucional (DFI – Programa de Convenios de Desempeño), a los Encargados de Ámbito de Convenios de Desempeño, a los miembros de los equipos de seguimiento (Encargados de Seguimiento y Analistas) y a las propias IES. De manera complementaria, distingue y describe las distintas actividades que pueden ser desarrolladas durante el seguimiento e incluye el material de apoyo necesario para su realización.

El seguimiento de los Convenios de Desempeño está contenido como una obligación ineludible de las partes (las IES y el MINEDUC) en las bases que regulan procedimientos clave, tales como la presentación de propuestas a concursos de CD, evaluación y preselección de propuestas, negociación de PMI definitivo, adjudicación, y verificación de avances y resultados tanto en las fases de ejecución como de post-cierre. Asimismo, este proceso de seguimiento está incluido en el contrato formal que firma el MINEDUC con las instituciones beneficiarias de Convenios de Desempeño.

Las labores de supervisión y control de la ejecución de los Convenios de Desempeño son responsabilidad de la División de Educación Superior (DIVESUP) del Ministerio de Educación a través del Departamento de Financiamiento Institucional y de su Programa de Convenios de Desempeño.

Este proceso de seguimiento se define como de mayor complejidad que aquel que se utiliza en el seguimiento de proyectos, dados los resultados esperados de su aplicación y la multiplicidad de actores que intervienen en su ejecución. Tales actores involucran al Jefe de la DIVESUP, al Coordinador del Programa de Convenios de Desempeño, a los Encargados de Ámbito de CD (de Formación de Profesores, Innovación Académica, Educación Técnico Profesional, Educación Superior Regional, Innovación en Educación Superior), a los Encargados de Seguimiento, a los Analistas y a las Unidades de Análisis de Convenios de Desempeño (UDAC), y de Administración, Finanzas y Adquisiciones del DFI.

## **2. Compromisos y Obligaciones de las IES adjudicatarias de Convenios de Desempeño y del Ministerio de Educación**

Para garantizar el cabal cumplimiento de los objetivos y metas del CD, los Convenios de Desempeño establecen obligaciones tanto para las IES beneficiarias como para el Ministerio de Educación. Estas constituyen las bases de sustentación para la definición del sistema de seguimiento:

### **2.1. Compromisos y obligaciones de las IES**

- Designar, dentro de un plazo de quince (15) días hábiles contados desde la entrada en vigencia del presente convenio, el profesional responsable de la conducción oportuna y de calidad tanto del PMI, como del presente convenio, y del cumplimiento de las metas e indicadores de desempeño destacados, de manera que se pueda gestionar en forma efectiva su implementación y seguimiento. El profesional designado deberá constituir, para los efectos de la implementación, un equipo de apoyo técnico apropiado.
- Entregar los informes de avance semestral, de medio término y final, rendir cuenta y permitir el seguimiento del presente convenio de desempeño, según lo estipulado en la cláusula octava, décima y décima segunda de este convenio.
- Implementar y aplicar mecanismos de seguimiento y control de metas e indicadores comprometidos y de evaluación de impacto.
- Difundir a través de la página web institucional información relativa al avance del PMI definitivo acordado entre “las Partes”, para fines de seguimiento, de transparencia e información pública.
- Asegurar el adecuado y oportuno uso de los recursos referidos en las cláusulas tercera, cuarta y quinta del presente convenio al desarrollo del PMI convenido con “el Ministerio”.
- Invertir los recursos aportados por “el Ministerio”, como los aportados por “la Institución” exclusivamente a la ejecución e implementación del convenio de desempeño y el PMI.
- Utilizar los procedimientos de adquisición o contratación, financieros y contables propios de “la Institución” y conforme a la normativa que la regule. Estos procesos se deberán realizar de una manera adecuada para la efectiva gestión del convenio de desempeño asegurando mecanismos competitivos y transparentes que permitan un buen y eficiente uso de recursos públicos. En casos justificados, excepcionalmente, y si la normativa institucional lo permite, se podrá utilizar otro tipo de procedimientos.
- Cumplir con los estándares de desempeño y mecanismos de autorregulación que se establezcan, de acuerdo a lo fijado por el PMI definitivo.
- Proporcionar en forma oportuna, coherente y periódica, la información estadística institucional que se requiera para el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIES).

### **2.2. Compromisos y obligaciones del Ministerio de Educación**

El Ministerio, durante la implementación del presente convenio se compromete a:

- Transferir los recursos referidos en la cláusula cuarta a “la Institución” una vez cumplidos los requerimientos administrativos que en la citada cláusula se indican.

- Asistir consultas, responder oportunamente a sugerencias y retroalimentar oportuna y sistemáticamente a “la Institución” sobre la ejecución del convenio. Esta labor será llevada a cabo por la División de Educación Superior del Ministerio de Educación con la asistencia del Programa de Convenios de Desempeño de la misma.
- Realizar el seguimiento del convenio de desempeño coordinando su monitoreo y evaluación, debiendo velar por el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, del plan de trabajo y del personal especializado, consultores y estudios que se estimen necesarios para lograr los resultados esperados. Esta labor será llevada a cabo por la División de Educación Superior del Ministerio de Educación con la asistencia del Programa de Convenios de Desempeño de la misma.

### **3. Proceso de Seguimiento de Convenios de Desempeño**

#### **3.1. Objetivos del Proceso de Seguimiento**

- Acompañar, desde el MINEDUC, el desarrollo del Convenio de Desempeño por parte de la institución adjudicataria a través de diversas formas de comunicación y asistencia, de manera de aportar al logro de los objetivos contemplados por la política pública y al cumplimiento de los compromisos contraídos por la institución.
- Asegurar que se cumplan los propósitos y objetivos específicos comprometidos en los CD.
- Verificar el cumplimiento de los indicadores de resultado (desempeños notables) comprometidos por las IES en los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI).
- Comprobar el buen uso, y la ejecución oportuna, de los fondos entregados por el MINEDUC a la institución beneficiaria, cautelando que las Instituciones se ajusten a las normas y procedimientos acordados previamente con la Universidad.
- Comparar los avances y resultados del PMI o PM con las estrategias, acciones e hitos comprometidos, identificar oportunamente situaciones que pudieran tener impacto positivo o negativo en ellos, y tomar decisiones oportunas tanto frente a logros tempranos como a debilidades o desviaciones del CD.
- Garantizar, a lo largo del desarrollo del CD, la sustentabilidad e institucionalización futuras de la intervención desplegada a través del PMI, así como su replicabilidad, a través de la sistematización de algunas experiencias desarrolladas en el curso de su ejecución.

#### **3.2. Naturaleza del proceso de Seguimiento de CD**

- El Seguimiento consiste en informar y analizar, oportunamente, los avances cualitativos y cuantitativos (indicadores) alcanzados por la institución durante el desarrollo del PMI; emitir, cuando corresponda y conforme a los lineamientos de política pública y a los objetivos del MINEDUC, sugerencias, recomendaciones, advertencias, estímulos y exhortaciones; y desarrollar toda aquella acción tendiente a apoyar el cumplimiento de los propósitos del CD.
- Este seguimiento debe ser riguroso y permanente, de manera de favorecer el cambio institucional en el marco de un ritmo ininterrumpido de actividad y tan frecuente como sea necesario para asegurar el cumplimiento de los resultados del CD.

- Un buen seguimiento aumenta notablemente las posibilidades de cumplimiento de las metas; y hace posible sobrepasarlas aprovechando las nuevas oportunidades que se presentan durante la implementación.
- Desarrolla, asimismo, un vínculo de confianza y comprensión mutua entre el MINEDUC y las IES, que es fundamental para el desarrollo y éxito de un CD.

### 3.3. Ámbitos del proceso de seguimiento

Este proceso integra dos ámbitos: de supervisión (acompañamiento, monitoreo y evaluación) y de control.

#### 3.3.1. La Supervisión del estado de avance del CD

Consiste en el desarrollo de diverso tipo de estrategias conducentes tanto a la mantención de vínculos permanentes y fluidos con las instituciones, con fines de asesoría, cooperación y apoyo permanente a estas para que puedan cumplir con sus compromisos, como a la ejecución de tareas de monitoreo y evaluación del CD con fines de sanción de logros o definición de medidas correctivas. Entre las actividades asociadas al proceso se cuentan:

- La implementación y puesta a punto de distintas formas de comunicación (telefónica, a través de video conferencias y vía email, in situ, otras) de manera de garantizar a la institución un efectivo acompañamiento en el desarrollo del CD.
- El aporte continuo a las instituciones de sugerencias, recomendaciones, advertencias y alertas tempranas, estímulos y exhortaciones que permitan apoyar el cumplimiento de los propósitos del CD.
- El acceso de los Encargados de Seguimiento, a través de distintas vías, a información relevante, relacionada con el CD, existente en los sistemas de la Universidad de manera de aportar a un efectivo acompañamiento de su ejecución.
- El monitoreo y supervisión permanente de los sistemas de gestión, análisis y evaluación del cumplimiento de compromisos contractuales dispuestos por las instituciones para un eficaz desarrollo del CD.
- El monitoreo del cumplimiento de actividades y compromisos en planes de trabajo y Cartas Gantt.
- La evaluación periódica del CD a través de Visitas programadas a las IES, con análisis de los Informes Semestrales emitidos por estas y verificación in situ del estado de avance del CD. La asesoría de especialistas nacionales o extranjeros para la evaluación del progreso e impacto de las iniciativas.
- La valoración periódica del progreso e impacto del Convenio de Desempeño, con medición –vía encuestas– de la percepción y grado de satisfacción de las comunidades concernidas en su desarrollo; y del seguimiento, en la página web dispuesta especialmente por la IES de la información sobre el CD, sus avances e impacto.
- La instalación en el Programa de Convenios de Desempeño del MINEDUC –con fines de comparación y benchmarking– de un proceso de evaluación de resultados por ámbito de CD (Formación de Profesores, Armonización Curricular,

Internacionalización de Doctorados, Educación Técnico Profesional, Educación Superior Regional, Innovación en Educación Superior), tomando como base el seguimiento de indicadores clave y el desarrollo de reuniones de análisis con los Encargados de Seguimiento y los analistas a cargo del proceso.

### **3.3.2. El control del estado de avance del CD**

Consiste en verificar periódicamente el cumplimiento de las metas, hitos e indicadores y decidir si aprobar o rechazar el avance del CD (con las implicaciones respectivas en el cumplimiento del contrato, en particular de los desembolsos), y en comprobar que las instituciones realicen oportunamente las adecuaciones que se estimen necesarias, con ajuste a las normas y procedimientos vigentes.

- El control debe ser simple y claro y, como tal estará asociado, en lo principal, a la verificación de logros y avances en cuatro componentes:
  - El uso de los recursos utilizados hasta la fecha, en relación con los recursos totales asignados al CD.
  - La previsión de gastos que se necesitarán en el futuro, sobre la base de lo que ya se ha ejecutado y del resto de actividades que habrán de ser ejecutadas para alcanzar los objetivos del CD. Lo que se controla, desde un punto de vista específico, es la ejecución de la Lista de Bienes Anual y, en base a esta, se hacen las reprogramaciones que sean necesarias.
  - La evolución de los compromisos, hitos, metas, acciones, actividades e indicadores, hasta la fecha, respecto de los valores finales establecidos en el CD.
  - El apego a las normas y procedimientos vigentes en la ejecución del CD.

## **3.4. Temas relevantes y complementarios en las acciones de seguimiento**

### **3.4.1. Temas relevantes**

- Organización, liderazgo –en distintos niveles– y compromiso institucional, para lograr los objetivos y metas comprometidos en el CD.
- Calidad de la gestión del PMI durante el período objeto de seguimiento, y calidad y efectividad del sistema institucional de seguimiento del CD (efectividad de procesos, de agencias internas y/o Comités de monitoreo, de Unidades de Análisis Institucional, etc)
- Análisis del nivel de logro de indicadores de proceso y resultado (desempeños notables), y del nivel de cumplimiento de hitos y actividades, por cada objetivo.
- Rendiciones de cuentas de ingresos y gastos.
- Capacidad de la IES para prevenir y/o atender oportunamente dificultades y riesgos, y voluntad para reorientar y/o encauzar el CD.
- Capacidad institucional para conducir múltiples CD, integrar adecuadamente todos sus objetivos, y apalancar resultados.
- Grado de conocimiento/satisfacción de los académicos y estudiantes con el desarrollo del CD y clima institucional general en relación con el mismo.
- Calidad de la información disponible sobre el CD en página WEB institucional y en Anuarios estadísticos y de indicadores.

- Calidad y oportunidad de Informes Analíticos de Avance semestral y/o de información de respaldo enviados por la IES.
- Impacto del CD en el cambio institucional.

#### **3.4.2. Temas complementarios**

- Intercambio de experiencias entre las universidades con CD (talleres, internet, teleconferencias, documentos)
- Intercambio de buenas prácticas con otras instituciones (replicabilidad).
- Inducción de logros tempranos y capacidad de la institución para dar pronta solución a los problemas o dificultades emergentes.
- Comunicación y difusión de avances y resultados en pagina web Mecesup para asegurar transparencia.
- Generación de alianzas y de otras formas de apalancamiento.

### **4. Implicaciones y consecuencias del Proceso de Seguimiento**

#### **4.1. Continuidad, suspensión o término de las transferencias de los recursos**

- La continuidad del CD está supeditada a la aprobación del último Informe de Avance que corresponda. En este la institución deberá acreditar, a satisfacción del Equipo de Seguimiento, y por ende del Ministerio, que ha cumplido con los compromisos, hitos, metas, acciones, actividades e indicadores comprometidos en el PMI.
- El monto y la oportunidad de las cuotas sucesivas será fijado en función del cumplimiento de los resultados y desempeños notables según la programación establecida en el PMI y del nivel de avance de gastos rendidos y compromisos de gasto adquiridos.
- En el caso de cumplimiento insatisfactorio, las instituciones deberán hacerse cargo de ajustes al Plan, a satisfacción del Ministerio de Educación, o enfrentar su término definitivo.
- La suspensión de los aportes deberá ser adoptada por el Ministerio de Educación en los casos en que sin ser el incumplimiento de las obligaciones del CD de carácter grave y/o reiterado, amerite supeditar la entrega de los aportes a una mejora significativa en la ejecución del CD respectivo. El plazo para realizar las mejoras será de un máximo de 60 días corridos (a excepción de aquellos casos en que la magnitud de las mejoras puede ameritar una extensión a 120 días), contados desde la suspensión de los aportes del Ministerio de Educación a la IES.
- Un incumplimiento grave y reiterado de la IES podrá dar lugar al término anticipado del CD. En el evento que el MINEDUC adopte esta decisión, la IES deberá proceder a la restitución de los recursos percibidos que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados durante el desarrollo del CD –en un plazo de sesenta (60) días corridos contados desde la comunicación de esta resolución,



## 4.2. Reprogramaciones

- Como consecuencia del proceso de seguimiento de los avances del PMI, las instituciones podrán realizar reprogramaciones en función de los aprendizajes obtenidos durante la ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional con el objeto de lograr los mejores resultados posibles de acuerdo a la evolución del contexto y de la efectividad de las actuaciones en el desarrollo del Convenio de Desempeño.
- Estas reprogramaciones podrán estar asociadas a actividades, organizaciones, metas, hitos e ítems financiados, aunque deberán mantener inalterables los objetivos generales y específicos del PMI. Tales reprogramaciones podrán ser hechas a lo más una vez por año.
- Cada parte podrá requerir a la otra que se proceda a realizar una reprogramación del PMI, para lo cual la IES deberá entregar al Encargado de Seguimiento –y a través de este al Encargado de Ámbito de Convenios de Desempeño que corresponda—una justificación y un planteamiento de reprogramación. La otra parte deberá analizar este planteamiento y pronunciarse sobre su aceptación, con o sin modificaciones, o no aceptación. Si no hay acuerdo de reprogramación entre las partes, la versión vigente del PMI continuará sin modificación. Si lo hay, la versión del PMI reprogramado pasará a ser la versión de PMI contractualmente válida para el período. Esto, una vez aprobados tales cambios mediante la emisión y tramitación del correspondiente acto administrativo fundado de la autoridad competente.

## 5. Fases y organización de los Procesos de Implementación y Cierre del CD

### 5.1. Proceso de Implementación

**5.1.1. Instalación del CD.** Se inicia con la adjudicación del CD y con la promulgación (en el caso de las instituciones públicas) del último acto administrativo con que la institución asume formalmente el compromiso del CD. Durante esta fase inicial, el DFI coordinará el desarrollo de dos actividades complementarias y coetáneas

- Visita del Equipo de Seguimiento a la IES (Directores de Convenio, Encargados de Seguimiento, y Analistas) para verificar, in situ, estado de desarrollo inicial del CD.
- Instalación formal del CD (ceremonia pública/actos académicos internos) con las comunidades institucionales y autoridades externas/agencias /instituciones concernidas.

**Producto:** Plan de trabajo anual, Cartas Gantt, modelos de gestión de CD, programas de compras, contrataciones, etc.

**5.1.2. Implementación del CD** (CD en régimen durante tres años, o cuatro, en el caso que exista extensión autorizada). Se inicia con la instalación y termina con la presentación del Informe Final del CD.

- A lo largo de este período la institución desarrolla los compromisos contraídos en el PMI definitivo y concordados en el CD firmado con el Ministerio de Educación.
- Esta fase conlleva una relación de seguimiento del CD, desde el Mineduc hacia las IES, asociada a los siguientes hitos principales
  - Presentación al Ministerio de Educación, por parte de las IES adjudicatarias, de informes de avance semestral de logro de resultados y de desempeño, así como informes mensuales o trimestrales (según corresponda a instituciones estatales y no estatales) de gestión financiera, junto a informes públicos estadísticos.
  - Visita semestral del equipo de seguimiento. Esta visita a las instituciones adjudicatarias (marzo/abril - octubre) está asociada a la verificación in situ de los logros consignados en los informes señalados precedentemente, así como a la detección de logros o dificultades existentes y a su resolución a través de propuestas de modificación y/o reprogramación. Estas visitas son conducidas por el Encargado de Seguimiento y el Analista quienes están facultados para solicitar toda la información concurrente a la formulación de una cabal apreciación del estado de avance del CD. Eventualmente, o en casos especiales, estas visitas contarán con la presencia del Encargado de Ámbito de Convenios de Desempeño que corresponda, y de la Encargada de la UDAC.
  - Visita de Medio Término (fines del cuarto semestre). La cuarta visita a las instituciones coincide con la Evaluación de Medio Término en la que, como complemento a la acción del Encargado de Seguimiento, una misión de expertos extranjeros y nacionales emite un juicio crítico sobre la factibilidad del buen término del CD en los plazos previstos y sobre la sustentabilidad de los gastos recurrentes que se van a generar al término de la ejecución del CD en cada institución. Del Informe de Medio Término se derivan conclusiones y recomendaciones para ser evaluadas por el Programa de Convenios de Desempeño y propuestas a la División de Educación Superior para su decisión final.

**Productos:** Informe de Avance Semestral, Informe de experto nacional o internacional con apreciación del estado de avance del CD, Informe del Encargado de seguimiento, rendiciones de cuentas, otros.

## 5.2. Proceso de término, cierre y post-cierre del CD.

Se inicia con el término del Convenio de Desempeño (al final del tercer o cuarto año de ejecución (si media autorización de extensión) –y con la emisión formal de un Informe Final de CD. Termina con la finalización del período de vigencia del CD (máximo tres años en la fase de post-cierre).

- Informe Final (al final del tercer o cuarto año de desarrollo del CD): verifica el logro final de los objetivos y desempeños notables comprometidos e incluye un consolidado de los informes de avance, de medio término, y de los informes de rendición de cuentas, junto a los informes públicos estadísticos y de indicadores de desempeño.
- Informe de Resultados. Además del Informe Final, las IES deberán producir, al cierre, un Informe de Resultados. En éste el énfasis deberá estar puesto en los desempeños notables alcanzados y en la forma en que éstos fueron logrados, a través de la sistematización de algunas experiencias desarrolladas en el curso de la ejecución del PMI. Ello, con fines de demostración de la efectividad del modelo de CD y de traspaso de buenas prácticas y de los “know how” adquiridos por la institución a otras IES del sistema. Lo que se busca es facilitar la replicabilidad, por parte de otras instituciones, de los logros alcanzados.
- Visitas e informes de post-cierre, a lo largo de un periodo que puede extenderse hasta tres años adicionales al de ejecución del CD.

### 5.3. Organización del Proceso de Seguimiento

Seguimiento/informes	Periodicidad	Implicancias
----------------------	--------------	--------------

Informes de avance (IA) El primero con fecha de corte al 30 de junio y envío al Mineduc en 1ª quincena de julio. El 2° con fecha de corte al 30 de septiembre y envío al Mineduc la primera quincena de octubre) <sup>1</sup>	Semestral	Aprobación en 60 días DFI. La aprobación de los informes del primer y segundo semestres es <b>requisito para la transferencia de cuotas 2014.</b>
Gestión financiera	Mensual (estatales) y trimestral (privadas)	<b>Formato que provee directamente el sistema UCI.</b> Aprobación en 30 días DFI.
Lista anual de bienes y servicios	Junto con los Informes de Avance Semestral, y antes de cada transferencia	<b>Formato entregado por el MINEDUC.</b> Debe enviarse <b>antes de cada transferencia</b> de recursos y actualizarse. Disponible para cuando el MINEDUC lo solicite.
Anuario	Anual, mayo de cada año	Entregado por las IES: estadísticas e indicadores de desempeño en la gestión académica.
Evaluación de Medio Término (EVT)	Al segundo año de ejecución	Puede ser con otros negociadores e implica eventual suspensión de transferencias en caso de incumplimiento.
Evaluación Final (EF)	Al término de la ejecución del proyecto	Debe incluir información de todos los informes antes mencionados.

De acuerdo con lo anterior, podrán ser, entre otros, instrumentos o fuentes de evidencia para el seguimiento y evaluación del CD los que siguen:

- Informes analíticos de Avance Semestral, de Medio Término (fines del cuarto semestre) e Informe Final de CD (Entrega previa a cada visita del Encargado de Seguimiento)
- Informes de Directores de Convenios, Encargados de Seguimiento, Analistas, UDAC y UA
- Rendiciones de cuentas financieras
- Checklists
- Entrevistas a equipos directivo y ejecutivo del PMI, académicos
- Focus Groups (grado de satisfacción de académicos, funcionarios y estudiantes)
- Otros instrumentos de evaluación (encuestas, cuestionarios)
- Protocolos de reuniones con acuerdos y plazos
- Página Web sobre CD
- Anuario Institucional con síntesis de logros
- Otros

<sup>1</sup> Podrán, adicionalmente, solicitarse a las IES informes mensuales o bimensuales conforme al estado de avance del CD.

## **6. Actores del Proceso de Seguimiento. Funciones**

La División de Educación Superior, a través del Jefe del DFI, en representación del Ministerio de Educación, será la responsable del cabal cumplimiento –por parte de las instituciones beneficiarias– de la implementación del Programa de CD.

### **6.1. Funciones del Coordinador General del Programa de Convenios de Desempeño**

Por encargo del Jefe de la División de Educación Superior será el responsable de dirigir y coordinar el Programa de CD 2012-2016. Entre sus funciones destacan:

- Coordinar las funciones de los Encargados de Ámbito y de Seguimiento de CD, en conformidad con las atribuciones que le son propias.
- Formar parte del Panel de Convenios de Desempeño con las atribuciones y responsabilidades propias de esta instancia.
- Alinear el desarrollo de los CD con las directrices de política pública de la Jefatura de la División de Educación Superior y del BIRF.
- Aprobar las modificaciones o reprogramaciones de los CD.

### **6.2. Funciones del Encargado de Ámbito de Convenios de Desempeño**

Es responsable ante el Jefe del DFI del diseño, implementación y seguimiento y control del (los) CD de su ámbito (Formación de Profesores, Innovación Académica –Armonización del Currículo e Internacionalización de Doctorados—Educación Técnico Profesional, Educación Superior Regional, Innovación en Educación Superior). Coordina y orienta la labor de Encargados de Seguimiento y Analistas de CD, en concordancia con las determinaciones de política pública, de manera de facilitar a las IES el cumplimiento de los logros del CD adjudicado. Sugiere acciones correctivas para el mejor logro de estos instrumentos y asesora a la DIVESUP –a través del Coordinador General— respecto de la continuidad, la interrupción temporal o término, de un CD a su cargo:

- Diseña, coordina y supervisa –en conjunto con la Unidad de Análisis y Convenios de Desempeño del DFI (UDAC)— procesos y procedimientos de seguimiento y gestión de CD en el (los) ámbitos bajo su responsabilidad, en acuerdo con los lineamientos de política pública y los resultados esperados.
- Dirige, coordina y armoniza el trabajo de los Encargados de Seguimiento a su cargo, a partir de los lineamientos comunes de seguimiento establecidos por el DFI y de las necesidades de cumplimiento de los objetivos de política pública asociados al (los) ámbito(s) bajo su tuición.
- Dirige, coordina y armoniza –en conjunto con la UDAC— el trabajo de los Analistas que participan en los procesos de seguimiento de los CD bajo su (s) ámbito(s).
- Propone y coordina –en conjunto con el Jefe del DFI y los otros Encargados de Ámbito— procesos y actividades de seguimiento para IES con CD en más de un ámbito.
- Participa de manera selectiva en Visitas de Seguimiento y aporta –durante el desarrollo de éstas— a articular y armonizar el desarrollo del CD bajo su ámbito con otros CD en ejecución en la institución.

- Revisa y evalúa periódicamente –en conjunto con los equipos de seguimiento— el cumplimiento de los objetivos, estrategias, programas, acciones, metas cuantificables, hitos e indicadores de desempeño destacados de los CD vigentes en el (los) ámbito(s) a su cargo.
- Verifica y analiza de manera periódica y pormenorizada –en conjunto con el equipo de seguimiento-- el cumplimiento por parte de las universidades de los indicadores de desempeño notables comunes seleccionados para el (las) áreas bajo su tuición.
- Sanciona ajustes individuales a los CD (propuestos por el Encargado de Seguimiento) y/o propone ajustes colectivos al desarrollo de los mismos en el ámbito a su cargo conforme a dificultades o mejores prácticas detectadas por los equipos individuales de seguimiento.
- Sugiere al Jefe del Departamento de Financiamiento Institucional/ Jefe de la DIVESUP: la reprogramación, continuidad, suspensión o interrupción de los CD en curso.
- Elabora Informes de Gestión sobre el estado de avance general de los CD en el ámbito bajo su responsabilidad.
- Organiza y sanciona, en conjunto con la UDAC, el programa anual de actividades y visitas de seguimiento para los CD bajo su ámbito.
- Organiza y desarrolla con todos los equipos de seguimiento y evaluación de los CD bajo su ámbito reuniones periódicas de trabajo (al menos una al semestre).
- Organiza y desarrolla –con los equipos de seguimiento e IES concernidas—talleres de presentación de resultados y difusión de los CD bajo su ámbito.
- Emite informes consolidados de gestión sobre el estado de avance de los CD, en el ámbito a su cargo, en función de los indicadores transversales

### **6.3. Funciones del Encargado del Seguimiento de CD**

Es responsable ante el Encargado de Ámbito del Seguimiento (Supervisión y Control) del (los) CD a su cargo. Verifica en terreno (a través de Visitas y aplicación de distintos instrumentos), o a través de medios virtuales (conferencias telefónicas y/o videoconferencias) –en distintos soportes (escritos u orales)— el cumplimiento cabal de los compromisos contraídos por las IES, sugiere acciones correctivas para su mejor logro y asesora a la DIVESUP –a través de los funcionarios responsables—respecto de la continuidad, interrupción temporal o término del CD.

- Facilita la instalación de sistemas formales de seguimiento y retroalimentación del CD, de común acuerdo con las IES beneficiarias del CD.
- Se informa de los avances de la Universidad en el desarrollo del CD, verifica en terreno (visitas) el cumplimiento de los indicadores de desempeño comprometidos y sugiere acciones correctivas para su mejor logro.
- Sigue y evalúa, a través de distintos instrumentos de demostración de resultados (informes, publicaciones, actividades específicas, entrevistas a actores específicos, página web) el cumplimiento de los objetivos, estrategias, programas, acciones, metas cuantificables, hitos e indicadores de desempeño destacados en el (los) CD a su cargo, en cada período y etapa.
- Sigue y evalúa el estado de avance de la ejecución presupuestaria del CD y emite juicios críticos sobre la pertinencia y oportunidad del gasto y los procedimientos utilizados por la IES para ejecutarlos; sugiriendo –cuando corresponda--acciones correctivas.

- Analiza y pondera los planteamientos de la Universidad tanto sobre los avances, logros y nuevas oportunidades del CD, como sobre los atrasos e incumplimientos, riesgos y amenazas que se producen en el contexto.
- Analiza, conjuntamente con la Universidad, acciones específicas para abordar avances, logros, atrasos, incumplimientos, nuevas oportunidades y amenazas.
- Revisa y alimenta de manera periódica la matriz Excel consolidada –preparada por el analista—para el seguimiento pormenorizado del CD a su cargo.
- Mantiene contacto permanente y regular con los responsables institucionales del CD, en el más alto nivel, a través de distintas vías.
- Incentiva y propicia alianzas con otras Instituciones y otras formas de apalancamiento.
- Genera y mantiene un vínculo de confianza con los representantes de la universidad en el CD, y con los actores relevantes de la universidad involucrados en el CD y sus efectos.
- Emite Informe Semestral consolidado, escrito, sobre el estado de avance del Convenio de Desempeño de la IES a su cargo, particularmente en los aspectos referidos al compromiso de las autoridades y a la eficiencia y eficacia de los equipos de gestión del CD; al progreso en el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores y al resultado de las rendiciones de cuentas financieras; al progreso e impacto institucional del CD; a la socialización y difusión de sus avances y al grado de satisfacción de los usuarios del subsidio estatal.
- Sugiere al Encargado de Ámbito de Convenios de Desempeño la continuidad, suspensión o término de las transferencias de los recursos a las instituciones beneficiarias, conforme al avance de los indicadores comprometidos.
- Participa en reuniones generales de trabajo de seguimiento y evaluación de CD en el ámbito correspondiente, así como en actividades colectivas (Seminarios y Talleres interinstitucionales) de rendición de cuentas del estado de avance de los CD.

#### **6.4. Funciones del Analista de Seguimiento de CD**

El trabajo de los Analistas podrá estar circunscrito al desarrollo de procesos de seguimiento como:

- a) Analista responsable principal del seguimiento (en los casos de seguimiento de CD medianos (FIAC), de Beca de Nivelación Académica (BNA), del Fondo de Fortalecimiento (FF) CRUCH, de los Convenios de Basal por Desempeño, Etc.). Rinde cuentas, alternativamente, al responsable de la UDAC o al responsable FIAC.
- b) Analista corresponsable del seguimiento (en Convenios de Desempeño grandes). En estas tareas, el analista participa, con el Encargado de Ámbito de Convenios de Desempeño y el Encargado de Seguimiento, en la verificación del cumplimiento de compromisos y metas establecidos por las IES. Rinde cuentas al responsable de la UDAC.

En el seguimiento específico de los Convenios de Desempeño habrá dos tipos de analistas:

- a) Analista individual de CD, quien asesora y apoya al Encargado de Seguimiento de cada CD, y desarrolla con él/ella, las tareas conducentes a la evaluación, análisis y verificación del cumplimiento de objetivos y metas comprometidos por las IES en los CD grandes y medianos.
- b) Analista transversal, quien apoya a los Encargados de Ámbito de Convenios de Desempeño en el seguimiento de los indicadores comunes a cada ámbito, aporta información requerida

para el seguimiento en general, consolida la programación anual de procesos de seguimiento por ámbito y prepara informes consolidados de seguimiento de CD.

Las tareas específicas de los analistas en el ámbito de seguimiento de los Convenios de Desempeño grandes y medianos son:

- Asesora y asiste al Encargado de Seguimiento en el desarrollo de procesos y acciones de seguimiento, acorde con los lineamientos y procedimientos establecidos por el DFI para estos fines.
- Es responsable de la preparación y alimentación de una doble matriz de seguimiento (Excel)
  - a) Una que contenga todos los indicadores de desempeño e hitos propuestos por la IES beneficiaria para el seguimiento de la ejecución del CD a su cargo
  - b) Otra que contenga sólo los indicadores de desempeño notable comunes (principales) seleccionados para cada ámbito (FIP, AC, ID, ESR, InES).
  - c)
- Mantiene contacto permanente y regular con el responsable institucional de la gestión directa del CD (Encargado de Ámbito de CD), actuando como portavoz del DFI en los contactos con las IES (en coordinación con y representación de unidades de soporte del seguimiento de CD (Administración, Finanzas, Adquisiciones, otras).
- Consolida, en conjunto con los Encargados de Ámbito de Convenios de Desempeño y el Encargado de Seguimiento, la programación anual de las actividades de seguimiento del CD (visitas, talleres, otros) y coordina su ejecución oportuna.
- Revisa –con antelación a la visita de seguimiento a un CD determinado, y con fines de asesoría al Encargado de Seguimiento—el Informe de Avance preparado por la IES responsable y analiza el desarrollo y avance de los objetivos y metas propuestos.
- Asiste al Encargado de Seguimiento en el proceso de organización e implementación de las Visitas de Seguimiento, en coordinación con el miembro del staff responsable de estas tareas.
- En acuerdo con el Encargado de Seguimiento, solicita a las IES el programa de la visita o videoconferencia, prepara el material documental de soporte del seguimiento, y recopila –antes de la visita—información proveniente de otras unidades (Administración, Finanzas, Adquisiciones, otras), que pueda servir a los fines de un seguimiento integral.
- Revisa y analiza, bajo los lineamientos de la UDAC, los informes financieros llegados de las IES y provee de información principal en este ámbito a los Encargados de seguimiento.
- Registra los resultados de las reuniones y actividades de seguimiento in situ, consolida el Protocolo de visita con inclusión de acuerdos y plazos y solicita al responsable del portal Mecesup subir tal protocolo a la WEB.

#### **6.5. Funciones del Encargado de la Unidad de Análisis y Convenios de Desempeño del DFI (UDAC)**

Cumple funciones de coordinación entre los actores del proceso y en el desarrollo y evaluación de los estados de avance de los PMI y compromisos de desempeño respectivos. Entre las funciones más relevantes están:

- Coordina el proceso y las actividades de seguimiento de los CD en curso así como la interlocución entre los diversos actores que concurren a este fin.



- Elabora material de apoyo al proceso de implementación y seguimiento de los CD.
- Actualiza información sobre aseguramiento de la calidad, estadísticas e indicadores del Programa de Convenios de Desempeño
- Prepara informes analíticos sobre Gestión de los CD a nivel de Programa de Convenios de Desempeño
- Dirige, coordina y armoniza el trabajo de los Analistas de CD.
- Asiste, en materia de seguimiento e implementación, al Coordinador del Programa de CD y a los Encargados de Ámbito de CD.
- Participa en visitas selectivas conjuntamente con los Equipos de Seguimiento.
- Brinda apoyo en materias de gestión, seguimiento y verificación de cumplimientos del CD.
- Brinda apoyo de acuerdo al estado del arte en CD y materias afines (talleres, expertos, sistemas)
- Revisa y facilita las reprogramaciones, cuando sea necesario.
- Asiste consultas y responde sugerencias de los distintos actores involucrados en el Proceso.
- Solicita a las IES el envío de los informes de avance, cierre y post-cierre del CD, conforme con la programación de las visitas de seguimiento, y es responsable del retorno oportuno a las IES de la retroalimentación pertinente.
- Solicita anualmente a las Instituciones la Lista de Bienes y Servicios necesarios para el desarrollo de los CD, y observa, durante la ejecución del PMI, la pertinencia y oportunidad del gasto así como el adecuado uso de procedimientos administrativos, de adquisiciones, contrataciones, otros; informa de los eventuales problemas al Encargado de Seguimiento, y le sugiere –previa consulta con otras unidades de soporte (Administración, Finanzas, Adquisiciones)—acciones correctivas.
- Verifica de manera periódica la vigencia de la acreditación institucional (de acuerdo a la Ley N° 20.129) de las IES beneficiarias de CD.
- Prepara, con aportes de analistas, informes consolidados sobre el estado de avance de los CD en cada ámbito, en función de los indicadores transversales,

## 6.6. Representantes de la Universidad

En la ejecución de un CD se reconocen tres niveles de organización:

**6.6.1. Nivel suprainstitucional:** incluye a todas las partes concernidas – extrainstitucionales— que participan con la IES en la ejecución del CD, tales como, entidades de Gobierno regional y/o comunal, ONGs, otras IES, empresas de distinto tipo, organizaciones civiles, Colegios Profesionales, establecimientos educacionales, otras. Todas estas se consideran naturalmente ligadas a la IES a través del ámbito de vinculación con el medio y desarrollo de la tercera misión institucional.

**6.6.2. Nivel institucional:** corresponde al equipo directivo superior que participó en la fase de negociación del CD, cuyo compromiso en su ejecución es ineludible y su responsabilidad indelegable. Es el equipo responsable del logro de los desempeños notables comprometidos por la institución.

- 6.6.3. Nivel operativo:** corresponde a los ejecutores directos de las actividades contempladas en el CD, tanto en los aspectos académicos como administrativos. Este nivel es encabezado por el Director o Gerente del CD.

Los interlocutores del DFI deberán ser, de un lado, las más altas autoridades institucionales y, en especial, el Director o Gerente del PMI. Se recomienda que éste se constituya en la voz autorizada de la IES para formular preguntas y/o exponer inquietudes ante el Analista, el Encargado de Seguimiento, o el Encargado de Ámbito de Convenios de Desempeño. La interlocución con los UCI institucionales deberá quedar paulatinamente situada en el ámbito de los CD medianos (antes FAIC2).

### **6.7. Evaluadores Externos**

Los expertos serán nacionales y/o extranjeros, y participarán en la Evaluación de Medio Término del CD. Para esto considerarán distintas fuentes de información, como los Informes de Avance de las Universidades, los Informes administrativos-financieros, visitas a las Instituciones, entrevistas, encuestas, informes de Encargados de Ámbito de Convenios de Desempeño y de Encargados de Seguimiento, entre otros. Su función más relevante es la de emitir conclusiones y recomendaciones respecto del cumplimiento de objetivos, sustentabilidad y posibilidades de institucionalización de los CD. La convocatoria de estos expertos será responsabilidad de la División de Educación Superior, a propuesta del Coordinador del Programa de Convenios de Desempeño.

### **6.8. Servicio Nacional de Información de la Educación Superior (SIES)**

Encargado de la recolección de datos de Educación Superior, con los cuales se estandarizarán algunos Indicadores de Desempeño Notables clave para cada ámbito. Dentro del Programa de Convenios de Desempeño, el SIES desarrollará las siguientes funciones:

- Definir conceptos básicos para la medición de indicadores de desempeño, que se usarán para el resto del sistema de Educación Superior.
- Promover en estas Instituciones los objetivos y mecanismos existentes para el procesamiento de la información, permitiendo la obtención de los resultados en los indicadores de desempeño del Sistema de Educación Superior.

## **7. Apéndice**

- Informe de Avance Convenio de Desempeño
- Protocolo Visita de Seguimiento



Unidad de Análisis y Convenios de Desempeño

## **Informe de Avance Convenio de Desempeño**

*Nombre Institución*

*Nombre Convenio de Desempeño*

*Fecha de Inicio Legal del Convenio de Desempeño*

Período de Evaluación:

## INDICE

<b>1</b>	<b>Estado de Avance Convenio de Desempeño al:</b> .....	<b>3</b>
1.1	Avance por Objetivos de Convenio de Desempeño .....	3
1.2	Resumen Ejecución del Presupuesto Anual de Convenio de Desempeño (\$ Nominales).....	6
<b>2</b>	<b>Aspectos Relevantes sobre Implementación del Convenio de Desempeño al</b> .....	<b>7</b>
2.1	Logros Tempranos y No Previstos.....	7
2.2	Logros Previstos.....	7
2.3	Dificultades para el avance (externas e internas) .....	7
2.4	Desafíos .....	7
<b>3</b>	<b>Percepción sobre la Implementación y Avance de Logros del Convenio de Desempeño (Anual)</b> .....	<b>8</b>
3.1.	Percepción de Autoridades Universitarias .....	8
3.2.	Percepción de Académicos .....	8
3.3.	Percepción de Estudiantes .....	8
3.4.	Percepción de Funcionarios .....	8
3.5.	Percepción de Actores Externos.....	8
3.6.	Otros Comentarios.....	8
<b>4</b>	<b>Informe Detallado sobre Avance Ejecución Financiero del Convenio de Desempeño</b> .....	<b>9</b>
4.1	Programación y Avance Financiero al .....	9
4.2	Comentarios sobre el Avance Financiero de Convenio de Desempeño .....	9

# 1 Estado de Avance Convenio de Desempeño al: .....

## 1.1 Avance por Objetivos de Convenio de Desempeño

Notas:

Para completar la información correspondiente a objetivos, indicadores, hitos y metas, utilizar el Anexo del Convenio de Desempeño aprobado por Decreto.

**Objetivo General del Convenio de Desempeño:** .....

**Objetivo Específico 1:** .....

**Compromisos de Desempeño al año 1:** .....

Indicadores			
Nombre Indicador	Meta		
	Línea Base	Meta Año	Avance al: .....

Hitos			
Descripción Hito	Meta		
	Línea Base	Meta Año	Avance al: .....

### Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 1:

Nota:

Utilizar este espacio para fundamentar/justificar/describir los niveles de avance respecto de la meta que se indica en los indicadores e hitos.

.....  
 .....  
 .....

**Objetivo Específico 2:** .....  
**Compromisos de Desempeño al año 1:** .....

Indicadores			
Nombre Indicador	Meta		
	Línea Base	Meta Año	Avance al: .....

Hitos			
Descripción Hito	Meta		
	Línea Base	Meta Año	Avance al: .....

**Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 2:**  
 .....  
 .....  
 .....

**Objetivo Específico 3:** .....

**Compromisos de Desempeño al año 1:** .....

Indicadores			
Nombre Indicador	Meta		
	Línea Base	Meta Año	Avance al: .....

Hitos			
Descripción Hito	Meta		
	Línea Base	Meta Año	Avance al: .....

**Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 3:**

.....  
 .....  
 .....



## 1.2 Resumen Ejecución del Presupuesto Anual de Convenio de Desempeño (\$ Nominales)

	Presupuesto Año 1 (1)	Gastos Devengados al 30 de junio de 2011 (2)	Saldo Presupuestario al 30 de junio de 2011 (1-2)
Mineduc			
Institución			
Total			

### Notas:

**Presupuesto Año 1 Mineduc:** corresponde a la primera cuota transferida por el Ministerio de Educación, según Convenio de Desempeño.

**Presupuesto Año 1 Institución:** corresponde a los montos de contraparte institucional autorizados en el Convenio respectivo

**Gastos Devengados al .....**: incluye pagos girados con cargo a la cuenta del Convenio de Desempeño y los compromisos contables de la Institución, respaldados con documentos a la fecha señalada.

**Saldo Presupuestario al .....**: corresponde a la resta de Presupuesto menos Gastos Devengados.

## **2 Aspectos Relevantes sobre Implementación del Convenio de Desempeño al .....**

### **2.1 Logros Tempranos y No Previstos**

### **2.2 Logros Previstos**

### **2.3 Dificultades para el avance (externas e internas)**

### **2.4 Desafíos**

### **3 Percepción sobre la Implementación y Avance de Logros del Convenio de Desempeño (Anual)**

**Nota:**

De acuerdo a lo señalado en el Convenio de Desempeño como parte de los informes de avance, se encuentran las opiniones y percepciones de la comunidad universitaria, y del entorno que rodea a la Universidad y al desarrollo del Convenio de Desempeño. Esta puede ser recogida mediante encuestas y/o entrevistas personales, de las cuales se desprenden los aspectos más relevantes, los que se deben presentar en esta sección 1 vez al año.

**3.1. Percepción de Autoridades Universitarias**

**3.2. Percepción de Académicos**

**3.3. Percepción de Estudiantes**

**3.4. Percepción de Funcionarios**

**3.5. Percepción de Actores Externos**

**3.6. Otros Comentarios**

## **4 Informe Detallado sobre Avance Ejecución Financiero del Convenio de Desempeño**

### **4.1 Programación y Avance Financiero al .....**

En este punto del informe se solicita anexar la lista de Bienes y Servicios autorizados por el Ministerio de Educación en la cual se registrará la ejecución del gasto devengado entre: :..... El registro del gasto devengado se deberá realizar a nivel detallado considerando el desglose de ítem, categoría y subcategoría de gasto.

### **4.2 Comentarios sobre el Avance Financiero de Convenio de Desempeño**

Utilizar este espacio para fundamentar/justificar los niveles de avance en el gasto y los saldos existentes. Además se puede señalar los principales gastos que quedan por ejecutar y las acciones a emprender para asegurar la ejecución de lo programado.



Departamento de Financiamiento Institucional  
Unidad de Análisis y Convenios de Desempeño

---

**Protocolo Visita de Seguimiento Convenio de Desempeño.....**

<b>Nombre Negociador Encargado de Seguimiento</b>	
<b>Universidad</b>	
<b>Fecha Visita</b>	
<b>Participantes Universidad</b>	
<b>Participantes Ministerio de Educación</b>	
<b>Participantes Otras Entidades</b>	

<b>1 Objetivos de la Visita</b>
1.
2.
3.

<b>Reuniones/ Temas Desarrollados</b>
<b>1. Reunión equipo CD</b>



<b>Acuerdos (Indicar Actividades, Responsables y Plazos)</b>
--

1. La próxima reunión será el
Protocolo Visita de Seguimiento

<b>2 Observaciones (situaciones especiales)</b>

**Santiago,**