

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN  
EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES  
(EPG)**

**PROGRAMA FONDO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**PANELISTAS: LAURA RAMACIOTTI (COORDINADORA)  
ANTONIO ANSOLEAGA  
CLAUDIO ESCOBEDO**

**La evaluación presentada en este informe fue elaborada por un Panel de evaluadores externos e independientes, seleccionados vía concurso público, y DIPRES no necesariamente comparte la visión y/o totalidad de las recomendaciones entregadas.**

**NOVIEMBRE 2020 - JUNIO 2021**

## TABLA DE CONTENIDOS

I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA .....	5
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA .....	5
2. CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO .....	11
3. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	15
II. EVALUACION DEL PROGRAMA .....	19
1. JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA .....	19
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA POR PARTE DEL PROGRAMA .....	19
1.2. ESTRATEGIA DEL PROGRAMA .....	24
1.3. OTRAS ESTRATEGIAS DEL ESTADO PARA ABORDAR EL PROBLEMA IDENTIFICADO .....	29
2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA .....	32
2.1. IMPLEMENTACIÓN Y GRADO DE CONCORDANCIA CON EL DISEÑO DEL PROGRAMA .....	32
2.2. APLICABILIDAD DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN EN FUNCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DEFINIDA .....	34
2.3. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA .....	38
2.4. EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	40
3. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA: EFICACIA Y CALIDAD .....	43
3.1. EFICACIA A NIVEL DE COMPONENTES (PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS) .....	43
3.2. COBERTURA DEL PROGRAMA (POR COMPONENTES EN LOS CASOS QUE CORRESPONDA) .....	58
3.3. EFICACIA A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES (CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE PROPÓSITO Y FIN). .....	61
3.4. CALIDAD (SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EFECTIVOS, OPORTUNIDAD, COMPARACIÓN RESPECTO A UN ESTÁNDAR) .....	64
4. ECONOMÍA .....	65

4.1. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	65
4.2. FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	66
4.3. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA .....	69
4.4. APORTES DE TERCEROS .....	70
4.5. RECUPERACIÓN DE GASTOS.....	70
5. EFICIENCIA .....	71
5.1. A NIVEL DE ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES. ....	71
5.2. A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES.....	75
5.3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	75
III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL.....	76
2. RECOMENDACIONES .....	79
IV. BIBLIOGRAFÍA .....	80
V. ENTREVISTAS REALIZADAS.....	82
VI. ANEXOS DE TRABAJO .....	83
ANEXO 1: REPORTE SOBRE EL ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA EVALUAR EL PROGRAMA.....	83
ANEXO 2(A): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	96
ANEXO 2(B): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA, PERÍODO 2017-2020 .....	105
ANEXO 2(C): ANÁLISIS DE DISEÑO DEL PROGRAMA.....	112
A. <i>RELACIONES DE CAUSALIDAD DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA (LÓGICA VERTICAL)</i> .....	112
B. <i>SISTEMA DE INDICADORES DEL PROGRAMA (LÓGICA HORIZONTAL)</i> .....	119

**ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA .....131**

**A. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CADA UNO DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES) QUE ENTREGA EL PROGRAMA.....131**

**B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE Y CON OTRAS INSTITUCIONES.....141**

**C. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS Y MODALIDAD DE PAGO .....145**

**D. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD RESPONSABLE .....151**

**ANEXO 4: ANÁLISIS DE GÉNERO DE PROGRAMAS EVALUADOS.....156**

**ANEXO 5: FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS .....161**

**ANEXO 6: SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS A ACTORES CLAVE. ....173**

## I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA

### 1. Descripción general del programa

El programa Fondo de Desarrollo Institucional (en adelante, FDI) es parte de la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación (MINEDUC). El fin del programa es “Fortalecer el Sistema de Educación Superior en base a la calidad<sup>1</sup>”. El propósito es “Instituciones de Educación Superior (en adelante, IES) incrementan sus capacidades institucionales<sup>2</sup>”

La institución a cargo de implementar el programa es el Departamento de Fortalecimiento Institucional (en adelante, DFI), perteneciente a la Subsecretaría de Educación Superior. De acuerdo con el diseño del programa, el propósito se logra a través de la producción de 4 componentes, siendo el primero de ellos un Fondo de **Reubicación**, que no es competitivo y se entrega mediante convenio directo a Instituciones de Educación Superior acreditadas institucionalmente<sup>3</sup> que reciban a estudiantes de IES que hayan perdido el reconocimiento oficial<sup>4</sup>. Este componente existe desde el año 2018 y tiene dos modalidades: i) subsecretaría de Educación Superior hace convenio con IES que se hace cargo de la continuidad académica y reubicación de las y los estudiantes, quienes se titulan de la IES que cerró, y ii) Estudiantes se matriculan en otra IES, la cual, si por la cantidad se requiere apoyo para la nivelación de éstos, puede firmar un convenio directo con la Subsecretaria para la recepción de recursos. En este caso las y los estudiantes se titulan en la IES receptora.

El segundo componente consiste en un fondo competitivo<sup>5</sup> que se otorga a IES acreditadas institucionalmente<sup>6</sup> que desarrollen proyectos de **Emprendimiento Estudiantil** que propendan al desarrollo del aprendizaje y el mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes. En este componente, son las y los estudiantes quienes formulan y desarrollan los proyectos, pero para ello deben actuar a través de su institución y contar en su equipo con autoridades que lo respalden. El componente existe desde el año 2015.

---

<sup>1</sup> El programa no otorga una definición explícita de calidad, pero lo ha asociado con indicadores de acreditación institucional y con aspectos como el foco en la y el estudiante, el mejoramiento docente, rediseños curriculares, diseño de doctorados, mejora en la infraestructura para la información, la innovación y las capacidades institucionales. En la sección de Justificación, en el capítulo de Evaluación, se aborda el concepto de calidad del Sistema de Educación Superior en detalle. Para efectos prácticos, se debe considerar como un conjunto de características que aumentan el valor agregado de la comunidad académica, las y los estudiantes y su entorno. El Banco Mundial menciona elementos como la eficiencia interna de las IES que componen, la preparación académica de las y los titulados, sus tasas de retención, el valor de mercado de sus títulos, el nivel de investigación y su valoración, entre otras (Banco Mundial, 2017).

<sup>2</sup> Las Capacidades Institucionales se entienden como el conjunto de procesos, normativas y estructuras organizacionales que permiten el funcionamiento de los distintos ámbitos asociados a la Educación Superior: docencia, investigación, vinculación con el medio, gestión, aseguramiento de la calidad. Asimismo, también considera las condiciones materiales asociadas: equipamiento, espacios, infraestructura, etc. (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020).

<sup>3</sup> “La acreditación institucional tiene como propósito dar garantía pública de que las instituciones cuentan con mecanismos claros y eficaces para autorregular su calidad. El funcionamiento está entregado a la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), y avalado el Ministerio de Educación. Los procedimientos incluyen la definición de criterios, un proceso de autoanálisis por parte de las Instituciones de Educación Superior, evaluación externa por comisiones de pares expertos constituidas por la CNAP y dictamen de la Comisión. Al final del proceso, el dictamen es una acreditación que va entre dos y siete años. También puede haber una no acreditación” (Lemaitre, 2004). Resta agregar que el proceso de acreditación institucional considera la evaluación de dos áreas mínimas (Gestión institucional y Docencia de pregrado). De manera adicional, las universidades que se someten al proceso pueden incorporar otras áreas complementarias (Vinculación con el medio, Investigación y Docencia de posgrado), siendo en total 5 las posibles áreas de acreditación.

<sup>4</sup> Específicamente, instituciones que el Ministerio de Educación haya solicitado al Consejo Nacional de Educación la revocación del reconocimiento oficial. El reconocimiento oficial de una institución de Educación Superior es la autorización que le concede el Estado para funcionar como tal y para otorgar títulos y grados académicos.

<sup>5</sup> IES concursan/postulan para adjudicar los fondos.

<sup>6</sup> A excepción de Centros de Formación Técnica Estatales, exentos del requisito de acreditación de acuerdo con el D.F.L. 20.910 del Ministerio de Educación.

El tercer componente es un fondo competitivo que se otorga a IES acreditadas<sup>7</sup> que desarrollan proyectos de fortalecimiento de **Áreas Estratégicas** transversales, tendientes a mejorar las capacidades de gestión de las instituciones, así como su adaptación a cambios y regulaciones en el Sistema de Educación Superior<sup>8</sup>.

El cuarto componente consiste en un fondo competitivo cuyo objetivo es financiar proyectos que contribuyan a fortalecer los mecanismos de **Aseguramiento de la Calidad y Acreditación Institucional** de Institutos Profesionales (IPs) y Centros de Formación Técnica (CFTs) que no se encuentren acreditados (llamado en adelante, para efectos de simplicidad, **Acreditación**). Los componentes 3 y 4 existen desde el año 2019.

Los componentes competitivos se otorgan anualmente, mientras que el primero se otorga de acuerdo con la necesidad que surge cuando una Institución haya perdido el reconocimiento oficial.

Respecto de la cantidad de proyectos que se admite postular y adjudicar por institución, en el caso de los componentes 2 y 3 hasta el año 2020 se admite que una institución se adjudique más de un proyecto<sup>9</sup>. El componente 4, por definición, contempla solamente un proyecto por institución. En el componente 1 no hay lineamientos específicos, pues depende de cómo se puede dar respuesta de forma eficaz a la contingencia de reubicar estudiantes en sus estudios<sup>10</sup>.

Para los 4 componentes, las IES deben firmar un convenio directo, en el cual se establece un plan de trabajo y los plazos y montos correspondientes. Aprobado el convenio, el Estado realiza una única transferencia a la institución, la cual debe ser rendida periódicamente, de acuerdo con la normativa establecida por la Contraloría General de la República<sup>11</sup>. Los componentes 1 y 3 tienen una duración de entre 3 y 4 años. Los componentes 2 y 4 tienen una duración de entre 2 y 3 años. Respecto de los montos; el componente 1 no considera topes (se determinan de acuerdo con negociación previa y dada la naturaleza de cada proceso de cierre), el componente 2 contempla hasta M\$10.000, el 3 hasta M\$400.000, y el componente 4 hasta M\$150.000 (valores aproximados, en pesos de 2021).

#### Contexto de política y normativa

El Fondo de Desarrollo Institucional se rige por el Decreto de Fuerza de Ley N° 155, en el que se define cada componente y su diseño. Si bien el programa Fondo de Desarrollo Institucional opera desde el año 1996, durante el período de desarrollo de esta evaluación el programa tenía 4 componentes, configuración que existió entre 2019 y 2020. Desde el año 2021, el programa contempla solamente el componente 3 de Áreas Estratégicas, situación que será abordada posteriormente en este informe.

La estructura del DFI es tal que otorga la mayoría de los fondos de forma no concursable a universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (en adelante, CRUCH, conocido también como el grupo de Universidades Tradicionales), compuesto por todas las universidades estatales<sup>12</sup>, las

---

<sup>7</sup> Ver nota anterior.

<sup>8</sup> Si bien el fondo es competitivo, hasta el año 2020 existían fondos diferentes: uno para universidades de la Red G9 (universidades privadas miembros del Consejo de Rectores de Chile, a excepción de la Universidad Diego Portales y la Alberto Hurtado) y uno para otras universidades privadas, Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales.

<sup>9</sup> Hasta el año 2020, en el componente 2, una IES puede postular como máximo a 10 proyectos distintos cada año. En el componente 3, hasta el año 2020 las IES que tengan 2 proyectos de años anteriores y en ejecución a la época de adjudicación, pueden presentar un máximo de dos propuestas, pero podrán adjudicar como máximo sólo una de ellas (la de mejor puntaje), en caso de que queden seleccionadas. Desde el año 2021, las IES pueden tener hasta 3 proyectos en ejecución de años anteriores para que aplique la restricción de poder adjudicar solamente un proyecto.

<sup>10</sup> Puede ser el caso de los estudiantes de una IES en cierre que se asignen a más de una IES receptora. También puede ser el caso de que una IES reciba estudiantes de más de una IES en cierre. Por último, una IES ejecutando un proyecto de Reubicación puede solicitar del Estado la firma de más de un convenio, cada vez que identifica justificadamente que es necesario identificar y financiar nuevas actividades y necesidades.

<sup>11</sup> Únicamente para el componente 1 podrían hacerse transferencias posteriores a una misma IES, siempre y cuando éstas justifican que necesitan fondos para llevar a cabo la reubicación (por ejemplo, si en el plazo de 4 años hay estudiantes que todavía no se han titulado). Las nuevas transferencias se realizan contra un nuevo proyecto, asociado a plazos e informes de avance.

<sup>12</sup> Universidad de Tarapacá; Universidad Arturo Prat; Universidad de Antofagasta; Universidad de Atacama; Universidad de la Serena; Universidad de Playa Ancha; Universidad de Valparaíso; Universidad de Santiago de Chile; Universidad Tecnológica Metropolitana; Universidad de Chile; Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación; Universidad de O'Higgins;

universidades de la Red G9<sup>13</sup> y de otras universidades privadas, fundadas con posterioridad a 1981<sup>14</sup>. Estos fondos, conocidos como *fondos basales*, se otorgan de acuerdo con fórmulas de asignación basadas en indicadores de calidad institucional, académica, y de acuerdo a criterios históricos (Banco Mundial, 2017). El FDI es a la fecha la única iniciativa concursable, que contempla a instituciones acreditadas institucionalmente fuera del CRUCH (universidades privadas, Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales), y que se otorga en base a una propuesta específica de desarrollo de un proyecto.

Históricamente, el FDI partió como un programa en el cual universidades del CRUCH podían acceder a fondos presentando un proyecto de desarrollo institucional. Desde el año 1997, el Departamento de Fortalecimiento Institucional, en contexto del FDI, comenzó la puesta en marcha del programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior, MECESUP. El programa funcionó efectivamente entre 1999 y 2016, y hubo tres versiones del mismo (conocidos como MECESUP 1<sup>15</sup>, MECESUP 2<sup>16</sup> y MECESUP 3<sup>17</sup>); el segundo y el tercero apoyados por préstamos del Banco Mundial<sup>18</sup>. El programa buscaba mejorar la calidad académica de las Universidades del CRUCH y potenciar capacidades organizacionales en las instituciones como en el MINEDUC (Fernández, en Bernasconi 2015). Desde MECESUP 3, se fortalece por primera vez la asignación de fondos competitivo a **todas** IES acreditadas en base a resultados obtenidos<sup>19</sup>.

Una vez adjudicado, este programa consideraba un proceso de negociación con las Instituciones y el MINEDUC, con el objetivo de mejorar un Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). Otra característica de este programa es que para cada proyecto se asignaba a un asesor externo<sup>20</sup> y un gerente (miembro de la IES) que administraba el proyecto y negociaba los avances con el Departamento de Fortalecimiento Institucional. Este programa finaliza en 2016, de acuerdo con el plazo establecido por el Estado y el Banco Mundial<sup>21</sup>.

El año 2016, con el término del proyecto MECESUP 3, el Estado toma la decisión de dar continuidad (con fondos nacionales) a esta estrategia de fondos concursables para la mejora de capacidades institucionales.

Entre los años 2016 y 2018, el Fondo de Desarrollo Institucional solamente funcionó en su segundo componente de Emprendimiento Estudiantil. El año 2018 comenzó a funcionar el componente de Reubicación, como respuesta al cierre de instituciones posterior a la aprobación de la Ley N° 20.800 de 2014, que regula los procesos de cierre de IES.

Posterior a esto, comenzaron a operar el año 2019 y 2020 los componentes de Áreas Estratégicas y de Acreditación (a raíz de la Ley N°21.091, que define la obligación de acreditación institucional de las IES y que entró en vigor el año 2020, y a raíz de la creación de la Superintendencia de Educación Superior, el año 2018).

Este informe se aboca a la descripción y evaluación de la configuración vigente en el período 2017-2020 (4 componentes) del FDI. La decisión de no analizar los componentes “rezagados” que venían desde la época

---

Universidad de Talca; Universidad del Bío-Bío; Universidad de la Frontera; Universidad de los Lagos; Universidad de Aysén; Universidad de Magallanes.

<sup>13</sup> Corporación de derecho privado sin fines de lucro, creada el 2013 y que agrupa a las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica de Chile; Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; Universidad de Concepción; Universidad Técnica Federico Santamaría; Universidad Austral de Chile; Universidad Católica del Norte; Universidad Católica del Maule; Universidad Católica de la Santísima Concepción; Universidad Católica de Temuco.

<sup>14</sup> El año de fundación es relevante, por cuando es habitual que en la Ley de Presupuestos se distingan fondos para universidades privadas fundadas antes o después de 1981. Incluye a la Universidad Diego Portales, la Universidad Alberto Hurtado y la Universidad de los Andes.

<sup>15</sup> Operativo entre 1999 y 2005.

<sup>16</sup> Operativo entre 2006 y 2011.

<sup>17</sup> Operativo entre 2012 y 2016.

<sup>18</sup> Créditos BIRF 7317-CH para MECESUP 2. MECESUP 3 fue financiado en parte por un préstamo BIRF 8126-CL y por una contraparte nacional de 120 millones de dólares de esa época.

<sup>19</sup> MECESUP 1 y 2 está abierto a Universidades Estatales y de la Red G9 e instituciones técnico profesionales públicas y privadas acreditadas. MECESUP 3 abre a todo el Sistema de Educación Superior Acreditado.

<sup>20</sup> Contratado a honorarios por el Departamento de Fortalecimiento Institucional.

<sup>21</sup> A la fecha, ninguno de estos proyectos se encuentra en ejecución. En el período 2017-2020, seguían en ejecución 115 proyectos.

de MECESUP 3 se justifica porque i) dicha configuración operaba previo al período de evaluación y ii) el diseño de MECESUP no es homologable con la configuración actual<sup>22</sup>, siendo esta última la que describe la estrategia actual del Estado para abordar el propósito de aumentar las capacidades institucionales en el Sistema de Educación Superior. Cabe señalar que el diseño actual fue objetado técnicamente en la Evaluación *ex ante* desarrollada por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia<sup>23</sup> (MDSF), lo que justifica una evaluación en detalle de la misma por parte del panel evaluador de esta EPG.

#### Proceso de producción de cada componente

De los cuatro componentes, el primero de ellos es el único que no es competitivo. En efecto, el proceso de producción de este componente es tal que, cada vez que es necesario, la Subsecretaría de Educación Superior designa una IES para que ejecute la tarea de recibir a las y los estudiantes<sup>24</sup>, y velar por la finalización de su programa de estudios. La decisión se basa en el nivel de similitud entre la IES que ha cerrado y la IES receptora, cercanía geográfica y capacidad que ésta tenga de recibir a las y los estudiantes. Las condiciones, recursos y plazos de ejecución de cada proyecto son establecidas en cada convenio respectivo, tomando en cuenta los plazos para el cierre de la institución y los fondos necesarios para el cumplimiento del objetivo de titulación de todos los y las estudiantes (los que dependen a su vez del tamaño de la misma, su matrícula y la complejidad de las causales que dieron origen a la revocación del reconocimiento oficial). Para la suscripción de los convenios, las IES receptoras deberán presentar a la Subsecretaría de Educación Superior una propuesta de un Plan o Proyecto que permita apoyar la continuidad de estudios. Dicho plan será suscrito por la o el Rector de la IES o por su representante legal.

Para los componentes 2, 3 y 4, los procesos de producción son similares, con variaciones que guardan relación con los criterios de selección, los plazos y montos de ejecución, los cuales responden a la naturaleza de cada componente y vienen establecidos en sus respectivas bases de concurso<sup>25</sup>.

El proceso de producción de estos componentes inicia con la postulación de las IES a través de la página web del DFI el mes de marzo de todos los años<sup>26</sup>. Una vez recibidas las propuestas, el DFI realiza una evaluación de admisibilidad, en la cual se vela que la institución cuente con la acreditación institucional correspondiente, y que los plazos y montos solicitados sean coherentes con las bases de postulación.

Posterior a eso, se procede a una etapa de evaluación (llevada a cabo por profesionales del DFI y por evaluadores externos; académicos o profesionales que se desempeñen en el ámbito de la Educación Superior), en la que se otorga un puntaje a cada propuesta de acuerdo con su nivel de coherencia interna, calidad y capacidad de ser sostenible en el tiempo en la IES. Luego, pasa por otro proceso de selección (esta llevado a cabo por el mismo equipo mencionado previamente, más el Subsecretario de Educación Superior o a quien éste designe), en la que se evalúa cuán alineada está la propuesta con las políticas y prioridades del Ministerio de Educación, y con características institucionales, tales como años de acreditación, matrícula, entre otros. Se adjudican las propuestas de acuerdo con puntaje, en orden descendente, hasta alcanzar el monto anual presupuestado para cada componente. Todo el proceso de evaluación se lleva a cabo durante abril y mayo.

---

<sup>22</sup> Estos fondos consideraban montos considerablemente mayores (M\$1.500.000 en pesos de la época), plazos de 5 años, y cierta flexibilidad en la negociación de metas a plazos (lo que se debe a que cada proyecto tenía la figura de gerente del proyecto, que negocian estos aspectos con la contraparte ministerial). Por otro lado, los plazos eran también diferentes, lo que condicionaba el alcance de los objetivos e hitos a cumplir.

<sup>23</sup> “El Proceso de Evaluación Ex Ante de Programa s es una modalidad mediante la cual los formuladores de programas sociales públicos pueden contar con una evaluación del diseño para sus programas nuevos y reformulados (...)” (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2016). Luego de recibir información del programa, entregada por los Servicios Públicos respectivos, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, a través de su División de Políticas Sociales, lo evalúa y genera un informe de recomendación que considera las siguientes categorías: “Recomendado Favorablemente”, “Objetado Técnicamente” o “Sin Información”.

<sup>24</sup> La cual debe estar acreditada institucionalmente por al menos 4 años, en conformidad con la Ley N°20.800

<sup>25</sup> Disponibles en la página web del Departamento de Fortalecimiento Institucional, entidad a cargo de la ejecución del programa, <http://dfi.MINEDUC.cl>

<sup>26</sup> Los plazos pueden presentar variaciones para los distintos componentes, dependiendo de la carga del departamento y de la coordinación con otros instrumentos del DFI.



Una vez adjudicados los proyectos (junio), las IES adjudicadas suscribirán un convenio con el MINEDUC que incluye el o los proyectos que se haya adjudicado la institución. Los convenios deben incluir, al menos;

- Objetivos generales y específicos del proyecto.
- El monto a transferir y condiciones para la transferencia de recursos.
- Compromisos y obligaciones del MINEDUC y de la IES.
- El deber de la IES de destinar los aportes o recursos transferidos por el MINEDUC exclusivamente al desarrollo y ejecución de los proyectos adjudicados.
- Procedimientos y normativa de adquisiciones y contrataciones.
- Garantías que se otorgan para la implementación del convenio, y la facultad del Ministerio de Educación de hacerlas efectivas, excluidas las universidades estatales, quienes se encuentran exceptuadas de esta obligación.
- Informes de avance y final.
- Causales del término anticipado del Convenio.
- El deber de la IES de rendir cuenta del uso de los recursos entregados por el MINEDUC<sup>27</sup>.
- Obligación de devolución de los recursos observados, no ejecutados y/o no rendidos al término de la ejecución del proyecto en el plazo correspondiente.
- Plazos de ejecución del proyecto y vigencia del Convenio.

Estos convenios vienen acompañados de una primera reunión de coordinación con el programa, en el que se ajustan las propuestas según las observaciones del proceso de evaluación y selección, así como aspectos a mejorar para que los proyectos se entiendan y detallen de mejor manera en sus logros, progresión, plazos, redacción, presupuesto, etc.

El plazo entre la adjudicación y el inicio de los proyectos es de aproximadamente 2-3 meses<sup>28</sup>.

Los proyectos comienzan a ejecutarse aproximadamente a finales de año. El plazo máximo de ejecución de los convenios directos es 3 años para los componentes 1 y 3, y de 4 años para los componentes 2 y 4, contados desde la aprobación del convenio. Sin embargo, a petición fundada de la IES beneficiaria, el Ministerio puede prorrogar hasta por un año adicional los plazos de ejecución y vigencia del mismo.

Excepcionalmente para el componente 1, si una IES es beneficiaria del FDI y justifica que han surgido nuevas necesidades o gastos que no se habían anticipado previamente, o si transcurridos los 4 años no se ha realizado el cierre definitivo de la institución, se puede suscribir un nuevo convenio directo, que para efectos de la operación del programa operaría como si fuera un proyecto diferente (es decir, debe suscribir un convenio independiente, presentar informes de avance y recibir evaluaciones por separado de los compromisos suscritos en los otros proyectos de la misma institución).

Respecto del seguimiento y evaluación de los proyectos, durante el transcurso del proyecto, las IES deben presentar a la Subsecretaría de Educación Superior Informes de **Avance semestrales**<sup>29</sup>, en el que se dé cuenta del progreso y los logros alcanzados en la implementación del proyecto. Los informes son evaluados por la Subsecretaría, quien tiene la responsabilidad de supervisar la ejecución de los proyectos. Los logros de éstos se miden en torno a los “hitos”, “indicadores” y “puntaje global final” en distintos aspectos a cumplir, los que se determinan en conjunto con entre el DFI y la IES beneficiaria (se explicará cada uno en el siguiente párrafo). Se usará a lo largo del informe el concepto “indicadores” para referirse a estas mediciones en general, a menos que explícitamente el informe se refiera a la medida “indicadores” o “indicadores académicos”.

Cada informe es evaluado con un “puntaje global final”, el cual fluctúa entre 0 y 100 puntos, y clasifica el desempeño de la IES en 4 categorías: Satisfactorio; Satisfactorio con Observaciones; Alerta de Insatisfactorio e Insatisfactorio<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> De acuerdo con la resolución N°30 de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la remplace.

<sup>28</sup> Dependiendo de los tiempos de envío de información y documento por parte de las IES (como personerías y datos para confección de convenios), luego de los tiempos de firma de las IES, y tramitación del Ministerio.

<sup>29</sup> Al término del proyecto, un Informe Final.

<sup>30</sup> 0,01 a 0,39 – Insatisfactorio; 0,4 a 0,59 – Alerta de Insatisfactorio; 0,60 a 0,79 – Satisfactorio con Observaciones; 0,80 a 1,00 – Satisfactorio.

Esta evaluación es la integración de dos sub evaluaciones, una que evalúa aspectos llamados cuantitativos y otra que califica aspectos cualitativos.

La **evaluación cuantitativa** comprende:

- Cumplimiento de hitos  
Cumplimiento de **metas de producción**. Se evalúa como porcentaje de los hitos cumplidos esperados para cada semestre<sup>31</sup>, por lo que se espera para cada semestre haya un logro de 100%.
- Indicadores  
Indicadores de asociados a la **adecuada implementación de los hitos comprometidos**, que son específicos a las acciones que propuso la IES. Se evalúa como porcentaje de los indicadores cumplidos esperados para cada semestre<sup>32</sup>, por lo que se espera para cada semestre un logro de 100%.
- Ejecución presupuestaria: Porcentaje ejecutado respecto de la transferencia total.

La **evaluación cualitativa** comprende:

- Implementación de la iniciativa:  
Relacionado con cómo el equipo ha ejecutado el proyecto a la fecha. Comprende:
  - Calidad y coherencia de evidencias de la implementación de la iniciativa que presenta la institución.
  - Pertinencia y oportunidad en el uso de recursos para el cumplimiento de objetivos del proyecto en el contexto actual.
  - Calidad y oportunidad en la implementación de estrategias de contingencia para avanzar en el cumplimiento de objetivos en el contexto actual.Se evalúa con un puntaje que va de 0 a 15 puntos.

- Gestión transversal de la iniciativa:  
Relacionado con la capacidad a la fecha de dar sostenibilidad al proyecto a largo plazo
  - Compromiso de las autoridades institucionales para el cumplimiento de los objetivos.
  - Capacidad de gestión del equipo ejecutivo de la iniciativa.
  - Participación de unidades y actores institucionales pertinentes a la ejecución del proyecto, en el marco del contexto actual.
  - Calidad de las estrategias/acciones que apunten a la institucionalización y sustentabilidad de la propuesta.
  - Calidad y oportunidad en la identificación de nudos críticos y en el diseño de estrategias de contingencia para avanzar en el cumplimiento de objetivos en el contexto actual.Se evalúa con un puntaje que va de 0 a 25 puntos.

Una descripción detallada de estos indicadores y sus ponderaciones se encuentra en el Anexo 3.

En lo que respecta a la ejecución futura del programa, la Subsecretaría de Educación Superior ha tomado la decisión estratégica de suspender la producción de los componentes 2 y 4 a partir del año 2021. En el caso del componente 2, la decisión se debe a la dificultad de ejecutar los proyectos de Emprendimiento Estudiantil en el contexto actual de crisis sanitaria y a las disminuciones presupuestarias que enfrenta el programa a partir de año 2021. En el caso del componente 4, la decisión es permanente, y obedece a que La Ley N° 21.091, define que la obligación de acreditación institucional de las IES entra en vigor el año 2020. Por este motivo, se definió que estos recursos debían entregarse hasta dicho año. No se contempla una fecha de término para la ejecución de los componentes 1 y 3.

#### Instituciones involucradas en la ejecución

La Subsecretaría de Educación Superior (antes División de Educación Superior, alojada en la Subsecretaría de Educación) es la encargada del diseño, ejecución y seguimiento del programa. En particular, el

<sup>31</sup> Por ejemplo: “*Estudiantes del grupo objetivo caracterizados*”; “*Brechas del grupo objetivo identificadas*”.

<sup>32</sup> Por ejemplo: “*Participación en acciones de inducción e inserción complementarias a las acciones institucionales*”; “*Tasa de aprobación de módulos inscritos en el 1º año por estudiantes del grupo objetivo*”; “*Nivel de satisfacción de las y los estudiantes del grupo objetivo*”.

Departamento de Fortalecimiento Institucional es la entidad responsable del FDI, en conjunto con otros instrumentos de financiamiento a la Educación Superior. Este departamento se encuentra alojado dentro de la División de Financiamiento.

Otras reparticiones involucradas son, dentro de la Subsecretaría de Educación Superior, la División Jurídica, encargada de realizar las convocatorias (y sus bases respectivas) y los convenios con las IES y la División de Administración y Presupuesto, encargada de los procesos de rendición de recursos entregados a las instituciones. La Comisión Nacional de Acreditación, por su parte, no cumple un rol en la ejecución del FDI, pues actúa como organismo público externo encargado de pronunciarse sobre la acreditación institucional de las IES (lo que asegura la transparencia en la definición de la población objetivo y en la entrega del componente).

Adicionalmente, existe una comunicación constante con la Superintendencia de Educación Superior, entidad a cargo de hacer seguimiento y estimar los riesgos de que una institución pierda su acreditación institucional (o no logre obtenerla) y cierre.

Un aspecto particular del programa, es que el FDI no realiza el seguimiento de los proyectos de Emprendimiento Estudiantil, quedando su rol limitado a ejecutar la convocatoria, evaluación y adjudicación de los proyectos que postulan. El seguimiento de los proyectos dentro de las instituciones depende de la Unidad de Asuntos Estudiantiles, en la Subsecretaría de Educación, de acuerdo con lo establecido en el D.F.L. N° 155 que regula los Fondos de Desarrollo Institucional.

## **2. Caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo**

De acuerdo con la definición conceptual establecida por DIPRES, la población potencial “corresponde a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa y por ende pudiera ser elegible para su atención” (Dipres, 2015). En particular, se identifica que el FDI responde a la “*necesidad de desarrollar capacidades institucionales para enfrentar el nuevo escenario (el programa se refiere con este concepto a los cambios en el sistema, debido a cambios en la regulación, composición de las y los estudiantes, entre otros) e instalar mecanismos que permitan asegurar niveles de calidad en los distintos ámbitos del proceso de la Educación Superior*”<sup>33</sup>. Al respecto, se evidencia la existencia de capacidades institucionales heterogéneas al interior de la industria de la Educación Superior chilena, situación que perpetúa disímiles niveles de calidad en los servicios educacionales entregados por el sistema en su conjunto (se profundiza sobre este punto en la sección de justificación, del capítulo de evaluación del programa); así como también el programa refiere a la necesidad general de mejorar las capacidades institucionales para adaptarse a los continuos y complejos cambios del entorno educativo (se profundiza en la sección de justificación, del capítulo de evaluación del programa).

Dada esta definición de la necesidad y/o problema que justifica el programa, la cual apunta al Sistema de Educación Superior en su conjunto, la población potencial del programa (a nivel agregado) incluye a todas las Instituciones de Educación Superior (IES) del Sistema de Educación Superior nacional, ya que todas deben hacer frente a la necesidad que justifica el programa, ya sea desde el punto de vista de la adaptación a los continuos y complejos cambios del entorno educativo, o desde el ámbito del cierre de brechas y reducción de la heterogeneidad de las capacidades institucionales que afectan la calidad de la educación entregada a los alumnos, la comunidad educativa y su entorno (se conoce este concepto como “Universidad Extendida<sup>34</sup>”). Para operacionalizar y uniformar la cuantificación de poblaciones, la presente evaluación cuantifica las poblaciones en términos de Instituciones y no de estudiantes.

En el siguiente cuadro se presenta la población potencial del programa a nivel consolidado, para el periodo 2017-2020. A partir del número de IES totales que la componen anualmente, se observa un comportamiento estable en el tiempo. Es importante destacar, sin embargo, que aun cuando el total se mantiene

---

<sup>33</sup> Extraído de antecedentes entregados por el programa.

<sup>34</sup> Universidad Extendida, que se refiere a “la red y el sistema completo en el cual opera la universidad y que incorpora a los proveedores, instituciones complementarias, sus canales de distribución y todos aquellos que reciben los beneficios directos de la acción universitaria” (Hax & Ugarte, 2014)

relativamente estable, sí sufre variaciones en su composición (dinámica interna, referida al tipo de IES), como se podrá observar posteriormente en el análisis.

**Cuadro 1: Población Potencial del Período 2017-2020, N° de IES**

Año	Población Potencial (IES)
2017	159
2018	158
2019	159
2020	159
<b>% Variación 2017-2020</b>	0

Fuente: Elaboración propia en base a información de bases de datos de la CNA, Oferta Programática y CNED.

El sistema reconoce diferentes tipos de IES, las cuales componen la población potencial anteriormente cuantificada, dentro de las cuales están las Universidades, Centro de Formación Técnica (CFT), Institutos Profesionales (IP) e Instituciones de Educación Superior de las Fuerzas Armadas (FFAA). En el siguiente Cuadro se desagrega dicha población potencial entre las diferentes Instituciones de Educación Superior que la componen, para el periodo 2017-2020.

**Cuadro 2: Población Potencial por tipo de IES (2017-2020)**

Año	IES pertenecientes a la población potencial por tipo										Total
	Universidades (Acredit.)	Universidades (No acredit.)	CFT Estatales Acredit.	CFT's Privados Acredit.	CFT Estatales No Acredit.	CFT Privados No Acredit.	IP's Acredit.	IP's No Acredit.	FFAA (Acredit.)	FFAA (No Acredit.)	
2017	46	15	0	15	0	33	18	24	8	0	159
2018	45	16	0	15	2	30	17	25	8	0	158
2019	45	16	0	15	5	28	19	22	9	0	159
2020	46	13	0	14	10	28	20	19	9	0	159

Fuente: Elaboración propia en base a información de bases de datos de la CNA, Oferta Programática y CNED.

Luego, la población objetivo (y los criterios de focalización que la determinan), se ordenan según las características de cada componente. De esta manera, cada instrumento atiende prioritariamente a un subconjunto específico de la población potencial antes definida. Si bien esta discusión se profundizará en las secciones de Justificación e Implementación (en el capítulo de Evaluación), a continuación, se describen y cuantifican las poblaciones objetivo para cada componente del FDI.

En el caso del Componente 1 (Reubicación), se establece que dicho componente tiene un carácter de emergencia y no tiene una estrategia alineada a la del resto de los componentes, lo cual se discutirá en mayor profundidad en la sección de justificación. Su objetivo es actuar en las situaciones en que IES deban cerrar, de manera de entregar una solución de continuidad a los alumnos afectados por dicha coyuntura. De esta manera, no es relevante cuantificar la población objetivo en este componente, dado que corresponde a cualquier IES que caiga en esta situación específica catalogada de "emergencia".

Se aclara que el panel considera que esta población objetivo no es comparable con el resto de los componentes, y que el diseño del mismo se desalinea del programa, lo que se ve reflejado en esta falta de coherencia en la población objetivo del componente respecto de los demás (este juicio se justifica en la sección de Implementación).

En el caso de los Componentes 2 y 3 (Emprendimiento Estudiantil y Áreas Estratégicas), ambos están dirigidos a IES establecidas en el artículo N° 52 del Decreto con Fuerza de Ley N° 2 de 2010, del Ministerio de Educación<sup>35</sup>, que cumplan con el criterio de estar acreditadas institucionalmente. Se exige de este último criterio solo a los Centros de Formación Técnica creados por la Ley N° 20.910 (CFT's estatales), a los que no se les exigirá el requisito de acreditación institucional, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Presupuestos<sup>36</sup>. Tal como se discute en la sección de justificación y diseño del FDI, ambos componentes se encuentran enfocados en aquellas Instituciones de Educación Superior (Universidades, IPs y CFTs) que tienen un cierto estándar mínimo de capacidades institucionales y perspectivas de funcionamiento a mediano/largo plazo (dadas por la acreditación). En la práctica, la única diferencia entre la población objetivo del Componente de Emprendimiento Estudiantil y Áreas Estratégicas es que este último no contempla la participación de las universidades estatales en la glosa correspondiente (glosa presupuestaria 04 del programa 29 del FDI), porque para los fines de desarrollo institucional este grupo de instituciones tiene un instrumento específico y exclusivo para ellas, el Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, creado por la Ley N°21.094.

Finalmente, en el caso del Componente 4 (Acreditación Institucional), el criterio de focalización que da cuenta de la población objetivo establece que solo serán admitidas en la postulación aquellos Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales no estatales, que no cuenten con acreditación institucional.

Así, en base a los criterios de focalización establecidos por cada componente (con excepción del Componente 1), a continuación, se presentan las poblaciones objetivo en cada caso. A nivel general es posible destacar que el único grupo que forma parte de la población potencial y que no forma parte de las poblaciones objetivo de ningún componente (es excluido en la práctica por los componentes 2, 3 y 4) corresponde al grupo de las universidades no acreditadas.

---

<sup>35</sup> Art. 52. El Estado reconocerá oficialmente a las siguientes Instituciones de Educación Superior:

- a) Universidades;
- b) Institutos profesionales;
- c) Centros de formación técnica, y
- d) Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos; Academias de Guerra y Politécnicas; Escuelas de Armas y Especialidades de las Fuerzas Armadas; Escuela Técnica Aeronáutica de la Dirección General de Aeronáutica Civil; Academia de Ciencias Policiales de Carabineros de Chile; Escuelas Matrices de Oficiales de las Fuerzas Armadas; Escuela de Carabineros y Escuela de Suboficiales de Carabineros de Chile, la Escuela de Gendarmería de Chile; y Escuela de Investigaciones Policiales e Instituto Superior de la Policía de Investigaciones de Chile.

<sup>36</sup> Estas instituciones tienen 6 años para conseguir la acreditación institucional, a partir de 2016.

**Cuadro 3: Población Potencial y Objetivo Componente 2 -Emprendimiento Estudiantil- (2017-2020), N° de IES**

<b>Año</b>	<b>Población Potencial (N° de IES)</b>	<b>Población Objetivo (N° de IES)</b>	<b>Cobertura de Población Objetivo respecto de la Potencial (%)</b>
<b>2017</b>	159	87	55%
<b>2018</b>	158	87	55%
<b>2019</b>	159	93	58%
<b>2020</b>	159	99	62%
<b>% Variación 2017-2020</b>	0%	13,79%	13,79%

Fuente: Elaboración propia en base a información de bases de datos de la CNA, Oferta Programática y CNED.

A continuación, se presenta la población objetivo para el Componente 3 de Áreas Estratégicas, la que, tal como se indicó anteriormente, se diferencia del caso anterior del Componente 2 en que no incorpora a las universidades estatales acreditadas en la población objetivo<sup>37</sup>.

**Cuadro 4: Población Potencial y Objetivo Componente 3 -Áreas Estratégicas- (2017-2020), N° de IES**

<b>Año</b>	<b>Población Potencial (N° de IES)</b>	<b>Población Objetivo (N° de IES)</b>	<b>Cobertura de Población Objetivo respecto de la Potencial (%)</b>
<b>2017</b>	159	71	45%
<b>2018</b>	158	71	45%
<b>2019</b>	159	77	48%
<b>2020</b>	159	83	52%
<b>% Variación 2017-2020</b>	0%	16,90%	16.90%

Fuente: Elaboración propia en base a información de bases de datos de la CNA, Oferta Programática y CNED.

**Cuadro 5: Población Potencial y Objetivo Componente 4 -Acreditación Institucional- (2017-2020), N° de IES**

<b>Año</b>	<b>Población Potencial (N° de IES)</b>	<b>Población Objetivo (N° de IES)</b>	<b>Cobertura de Población Objetivo respecto de la Potencial (%)</b>
<b>2017</b>	159	57	36%
<b>2018</b>	158	55	35%
<b>2019</b>	159	50	31%
<b>2020</b>	159	47	30%
<b>% Variación 2017-2020</b>	0.00%	-17,54%	-17,54%

Fuente: Elaboración propia en base a información de bases de datos de la CNA, Oferta Programática y CNED.

<sup>37</sup> Para el periodo de evaluación este número corresponde a 16 Universidades Estatales Acreditadas, las cuales no forman parte de la población objetivo de este componente (Áreas Estratégicas).

Se profundizará sobre estas desagregaciones por los componentes respectivos en la sección evaluativa de eficacia, así como también en la evaluación a nivel de diseño del programa.

### **3. Antecedentes presupuestarios**

En términos presupuestarios, el FDI hasta el año 2019 formaba parte de la Subsecretaría de Educación (Partida 09, Capítulo 01) y se insertaba en el programa 29 de dicha institución (Fortalecimiento de la Educación Superior Pública) y en el programa 30 (Educación Superior). Esto cambia desde el año 2020 con la creación de la Subsecretaría de Educación Superior (Partida 09, Capítulo 90), con lo cual el FDI pasa a depender directamente de esta institución a través del programa presupuestario 02 (Fortalecimiento de la Educación Superior Pública) y 03 (Educación Superior).

El cuadro siguiente presenta el presupuesto total asignado al programa durante el periodo 2017-2021, y, a continuación, se describen las fuentes de financiamiento consideradas, de manera de detallar las distintas asignaciones que componen las cifras analizadas.

Es importante destacar que el presupuesto indicado en el cuadro corresponde a las fuentes de financiamiento identificadas en la Ley de Presupuestos de cada año dirigidas tanto a los gastos de producción del FDI como al gasto en personal y bienes y servicios de consumo (Subtítulos 21 y 22)<sup>38</sup>.

La diferencia entre el presupuesto total del programa (según todas las fuentes identificadas en la Ley de Presupuestos) y el proveniente de la institución responsable, se explica por la gestión y seguimiento de los proyectos correspondientes al componente 2 de Emprendimiento Estudiantil, lo cual se realiza (incluso luego de la creación de la Subsecretaría de Educación Superior) desde la Unidad de Asuntos Estudiantiles de la Subsecretaría de Educación (Partida 01; Capítulo 01; programa 01). Si bien la diferencia es marginal, y solo corresponde a una parte de la jornada de un profesional<sup>39</sup>, corresponde ordenarlo de esta manera para el análisis, ya que actualmente se asigna presupuestariamente a otra Subsecretaría.

En el cuadro se destaca, en primer lugar, una reducción del 15% del presupuesto inicial total del FDI en el periodo analizado, considerando todas las fuentes identificadas en la Ley de Presupuestos. Sin embargo, esta reducción se explica por la caída del presupuesto 2021, el cual redujo de manera importante los

---

<sup>38</sup> Para los años 2017-2020 el gasto destinado a personal y bienes y servicios de consumo estaba incorporado en la asignación específica al programa (revisar Anexo 5). En el caso particular del año 2021, dicho presupuesto está contenido en la asignación dirigida al nivel central (específicamente la partida 09, 90, 01, correspondiente a la Subsecretaría de Educación Superior). Para efectos de incorporar dicho presupuesto al análisis, se realizó una estimación del gasto dirigido a personal y bienes y servicios de consumo del FDI pagado directamente desde el nivel central (para más detalle revisar Anexo 5).

<sup>39</sup> Se considera el 40% de la jornada de un profesional con sueldo de \$1.068.000 (\$) correspondientes al año 2021) para los años 2017 a 2020, y el 60% de sueldo para el año 2021, según la estimación realizada por el profesional que realiza estas funciones. El aumento del año 2021 corresponde a mayor dedicación en el ordenamiento de la información histórica asociada a estos fondos.

recursos generales, incluso eliminando 2 componentes del programa (Componente 2 de Emprendimiento Estudiantil y Componente 4 de Acreditación).

También es posible observar que la participación presupuestaria del FDI sobre el presupuesto de la Institución responsable<sup>40</sup> ha caído marginalmente, pasando de un 0,68% a un 0,54%. Esto se explica por el mismo motivo anterior, principalmente la caída experimentada en el presupuesto del programa el año 2021.

**Cuadro 6: Presupuesto asignado al programa en Ley de Presupuestos, 2017-2021 (miles de \$2021)**

Año	Presupuesto total del programa con fuentes identificadas en Ley de Presupuestos	Presupuesto del programa proveniente de la Institución Responsable (a)	Presupuesto Total Institución Responsable <sup>41</sup> (b)	Participación del programa en el presupuesto de la Institución Responsable (%) (a/b)
2017	16.957.991	16.952.327	2.478.821.743	0,68%
2018	11.220.587	11.215.058	2.535.513.748	0,44%
2019	19.689.722	19.684.331	2.710.587.714	0,73%
2020	19.406.732	19.401.489	2.598.434.726	0,75%
2021	14.435.308	14.427.618	2.648.017.839	0,54%
<b>% Variación 2017-2021</b>	-14,88%	-14,89%	6,83%	-20,33%

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley de Presupuestos 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

#### **Descripción de las fuentes de financiamiento:**

- **Año 2017, 2018 y 2019:** El presupuesto del programa con fuentes identificadas en la Ley de Presupuestos considera de la **Partida 09, Capítulo 01** -Subsecretaría de Educación-, **programa 29** -Fortalecimiento de la Educación Superior Pública-, los **Ítem de asignación presupuestaria 202**<sup>42</sup> y **035**<sup>43</sup>, ambos asociados a la **glosa 04**<sup>44</sup>, la cual identifica recursos programáticos y de infraestructura, respectivamente, para las Instituciones de Educación Superior privadas referidas en el artículo 1° del D.F.L. N° 4, de 1981, Ministerio de Educación (es decir, Red G9), que hayan obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129; de la **Partida 09, Capítulo 01** -Subsecretaría de Educación-, **programa 30** - Educación Superior -, los **Ítem de asignación presupuestaria 202**<sup>45</sup> y **035**<sup>46</sup>, ambos asociados a la **glosa 07**<sup>47</sup>, la cual identifica recursos programáticos y de infraestructura, respectivamente, para las Instituciones de Educación Superior privadas referidas en el artículo 1° del D.F.L. N° 4, de 1981, Ministerio de Educación, que hayan obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129; así como también, los **Ítem de asignación presupuestaria 802**<sup>48</sup> y **401**<sup>49</sup>, ambos

<sup>40</sup> Se considera el presupuesto de la Institución responsable como el equivalente a la suma de los 3 programas de la Subsecretaría de Educación Superior para el año 2020 y 2021 (09.90.01 + 09.90.02 + 09.90.03). Para los años anteriores es la suma de los presupuestos de la División de Educación Superior (09.01.29 + 09.01.30 + 09.01.30).

<sup>41</sup> Se considera el presupuesto de la Institución responsable como el equivalente a la suma de los 3 programas de la Subsecretaría de Educación Superior para el año 2020 y 2021 (09.90.01 + 09.90.02 + 09.90.03). Para los años anteriores es la suma de los presupuestos de la División de Educación Superior (09.01.29 + 09.01.30 + 09.01.30).

<sup>42</sup> Fondo Desarrollo Institucional art 1° D.F.L. N° 4 de 1981

<sup>43</sup> Fondo Desarrollo Institucional-Infraestructura Art 1° D.F.L. N° 4 de 1981

<sup>44</sup> Corresponden a Subtítulos diferentes, el primero a Transferencias Corrientes (Subtítulo 24), y, el segundo a Transferencias de Capital (Subtítulo 33).

<sup>45</sup> Fondo Desarrollo Institucional art 1° D.F.L. (Ed.) N° 4 de 1981

<sup>46</sup> Fondo Desarrollo Institucional-Infraestructura Art 1° D.F.L. N° 4 de 1981

<sup>47</sup> Corresponden a Subtítulos diferentes, el primero a Transferencias Corrientes (Subtítulo 24), y, el segundo a Transferencias de Capital (Subtítulo 33).

<sup>48</sup> Fondo de Desarrollo Institucional

<sup>49</sup> Fondo de Desarrollo Institucional - Infraestructura



asociados a la **glosa 14**<sup>50</sup>, la cual identifica recursos programáticos y de infraestructura, respectivamente, para las Instituciones de Educación Superior señaladas en el artículo 52 del D.F.L. N°2, de 2010, Ministerio de Educación, que no se encuentren incluidas en el artículo 1° del D.F.L. N°4, de 1981, Ministerio de Educación, y que cuenten con acreditación institucional vigente, en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129.

- **Año 2020:** El presupuesto del programa con fuentes identificadas en la Ley de Presupuestos considera de la **Partida 09, Capítulo 90** -Subsecretaría de Educación Superior-, **programa 02** -Fortalecimiento de la Educación Superior Pública-, los **Ítem de asignación presupuestaria 202**<sup>51</sup> y **035**<sup>52</sup>, ambos asociados a la **glosa 04**<sup>53</sup>, la cual identifica recursos programáticos y de infraestructura, respectivamente, para las Instituciones de Educación Superior estatales referidas en el artículo 1° del D.F.L. N° 4, de 1981, Ministerio de Educación, que hayan obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129.; de la **Partida 09, Capítulo 90** -Subsecretaría de Educación Superior-, **programa 03** - Educación Superior -, los **Ítem de asignación presupuestaria 202**<sup>54</sup> y **035**<sup>55</sup>, ambos asociados a la **glosa 07**<sup>56</sup>, la cual identifica recursos programáticos y de infraestructura, respectivamente, para las Instituciones de Educación Superior privadas referidas en el artículo 1° del D.F.L. N° 4, de 1981, Ministerio de Educación, que hayan obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129; así como también, los **Ítem de asignación presupuestaria 802**<sup>57</sup> y **401**<sup>58</sup>, ambos asociados a la **glosa 13**<sup>59</sup>, la cual identifica recursos programáticos y de infraestructura, respectivamente, para las Instituciones de Educación Superior señaladas en el artículo 52 del D.F.L. N°2, de 2010, Ministerio de Educación, que no se encuentren incluidas en el artículo 1° del D.F.L. N°4, de 1981, Ministerio de Educación, y que cuenten con acreditación institucional vigente, en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129.
- **Año 2021:** Mantiene la estructura del presupuesto correspondiente al año 2020 (Subsecretaría de Educación Superior), pero ya no considera las asignaciones 202 y 035, solo 802 y 401, dónde reúne por glosa a las IES del artículo 52 del D.F.L. N°2, de 2010, Ministerio de Educación, con excepción de las universidades estatales.

A modo de resumen, y ahora considerando la vinculación de los fondos públicos antes descritos con los distintos componentes del FDI durante el periodo de evaluación (2017-2020), para el **programa presupuestario denominado “Fortalecimiento de la Educación Superior Pública”**, existen recursos para las universidades estatales considerando 2 componentes: el de Reubicación (Componente 1) y el de los proyectos de Emprendimiento Estudiantil (Componente 2). Asimismo, considera recursos para convenios de arrastre (proyectos desarrollados previamente en el marco de MECESUP 3), para los años que corresponda<sup>60</sup>. Por otra parte, y considerando el mismo periodo 2017-2020, en el caso del **programa presupuestario denominado “Educación Superior”** los recursos varían en monto y componentes considerando la distinción entre “Instituciones de Educación Superior privadas referidas en el artículo 1° del D.F.L. N°4, de 1981, Ministerio de Educación, que hayan obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129” (glosa 07), es decir, la red G9, para los 3 primeros componentes (Reubicación, Emprendimiento Estudiantil y Áreas Estratégicas); y por otra parte para las “las

---

<sup>50</sup> Corresponden a Subtítulos diferentes, el primero a Transferencias Corrientes (Subtítulo 24), y, el segundo a Transferencias de Capital (Subtítulo 33).

<sup>51</sup> Fondo Desarrollo Institucional art 1° D.F.L. N° 4 de 1981

<sup>52</sup> Fondo Desarrollo Institucional-Infraestructura Art 1° D.F.L. N° 4 de 1981

<sup>53</sup> Corresponden a Subtítulos diferentes, el primero a Transferencias Corrientes (Subtítulo 24), y, el segundo a Transferencias de Capital (Subtítulo 33).

<sup>54</sup> Fondo Desarrollo Institucional art 1° D.F.L. N° 4 de 1981

<sup>55</sup> Fondo Desarrollo Institucional-Infraestructura Art 1° D.F.L. N° 4 de 1981

<sup>56</sup> Corresponden a Subtítulos diferentes, el primero a Transferencias Corrientes (Subtítulo 24), y, el segundo a Transferencias de Capital (Subtítulo 33).

<sup>57</sup> Fondo de Desarrollo Institucional

<sup>58</sup> Fondo de Desarrollo Institucional - Infraestructura

<sup>59</sup> Corresponden a Subtítulos diferentes, el primero a Transferencias Corrientes (Subtítulo 24), y, el segundo a Transferencias de Capital (Subtítulo 33).

<sup>60</sup> Solo para estos casos corresponde la asignación asociada a infraestructura (Subtítulo 33).

Instituciones de Educación Superior señaladas en el artículo 52 del D.F.L. N°2, de 2010, Ministerio de Educación, que no se encuentren incluidas en el artículo 1° del D.F.L. N°4, de 1981, Ministerio de Educación, y que cuenten con acreditación institucional vigente” (glosa 14 para los años 2017 a 2019; y, glosa 13 para el año 2020), es decir, otras instituciones privadas, para los 4 componentes (incluye también recursos dirigidos al componente 4 de acreditación institucional). Dicha glosa considera también recursos para financiar proyectos que permitan enfrentar los procesos de acreditación institucional donde sólo podrán participar los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica que no se encuentren acreditados y que cumplan los requisitos establecidos en las bases de concurso respectivas (Componente 4).

Tal como se indicó anteriormente, a partir del año 2021, se elimina las asignaciones 202 y 035, ambas asociadas a la glosa 07, ante lo cual las Universidades pertenecientes a la red G9 ya no tendrán fondos diferenciados para los componentes vigentes (Componente de Áreas Estratégicas, principalmente), pasando a competir por los mismos fondos contenidos en la glosa 13 con las otras IES (otras universidades privadas, IPs y CFTs privados).

Se profundizará sobre estas desagregaciones por componentes en la sección evaluativa correspondiente al análisis de Economía del Programa.

## II. EVALUACION DEL PROGRAMA

### 1. JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

#### 1.1. Identificación del problema por parte del programa

La justificación del programa se ha construido basándose en una revisión de la literatura relacionada con el problema o necesidad que éste busca resolver, así como también, en los antecedentes suministrados por el programa y la Subsecretaría de Educación Superior. En esta línea, el problema central que aborda el FDI se relaciona con subsanar la baja calidad del Sistema de Educación Superior del país.

Cabe señalar que el programa dispone de un diagnóstico y justificación formal de la situación, desde que el Ministerio de Educación realizó en su oportunidad un acabado análisis acerca de la calidad del Sistema de Educación Superior. Lo anterior en el marco de las negociaciones con el Banco Mundial para la puesta en marcha del programa MECESUP (año 1997) y el Plan de Fortalecimiento de las Universidades Estatales (año 2017).

En esta sección, el panel revisará los antecedentes que permiten dar cuenta de que el problema existe y es relevante (una deficiente calidad del sistema), en base a antecedentes suministrados por el programa y otras fuentes levantadas por el equipo evaluador.

Para entender el concepto de calidad en la Educación Superior y su evaluación, se organiza esta sección de la siguiente manera: i) Definición del concepto de calidad ii) Sistema de aseguramiento de la calidad; iii) Indicadores de calidad en el Sistema de Educación Superior chileno y iv) Justificación de la intervención por parte del Estado.

#### **El concepto de calidad**

El concepto de calidad es un término polisémico. María Zúñiga sostiene que *“en el campo de la Educación Superior, parece necesario señalar que no hay normas estáticas y consagradas de desempeño para medir la calidad. Ésta puede contener atributos muy diversos, según la perspectiva desde la cual se la observe. Por otra parte, la calidad debe ser definida de manera tal que sus atributos sean susceptibles de evaluación y mejoramiento permanentes”* (Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), 2007)

Así, el concepto de calidad al interior de las IES es un término en permanente cambio y redefinición (Lemaitre, 2004). Al respecto, el Banco Mundial (2017) considera cuatro elementos centrales al momento de caracterizar el concepto de calidad en el sistema de Educación Superior chileno. Estos son: i) **eficacia interna** en cuanto capacidades institucionales para alcanzar los fines que define la organización; ii) el nivel de **preparación académica** de los nuevos estudiantes que acceden a la Educación Superior, iii) el grado de heterogeneidad en el **valor de mercado de los grados académicos**; y iv) la **retención académica del estudiantado** como indicador clave en cuanto reflejo de un adecuado sistema de enseñanza aprendizaje. Por otra parte, y en relación al mismo punto, la OECD pone su énfasis en la capacidad del sistema para lograr que las y los adultos titulados puedan **participar con éxito en la economía y sociedad en la que viven** (Centro de Estudios, 2016).

Finalmente, y siendo ésta la mirada más afianzada en el concierto nacional para referirse a la calidad de las IES, se considera como proxy de calidad las calificaciones el **sistema de acreditación**, al punto que es el que usa la Ley para distinguir la calidad en diferentes IES. A grandes rasgos, la autora María Zúñiga distingue tres procesos distintos. Estos son la acreditación a nivel institucional y la acreditación de

programas de pregrado<sup>61</sup> y posgrado<sup>62</sup> (CINDA, 2007). Las exigencias de acreditación han cambiado en el tiempo, tema que se analiza más adelante.

### **Sistema de aseguramiento de la calidad**

Desde una perspectiva histórica, María José Lemaitre (Aequalis, 2011) define 4 periodos previos a la aprobación de la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior (2018). Estos son:

1. **1980-1990: (Des)regulación por el mercado:** Los D.F.L. N°1, 5 y 24, dictados durante 1981, definieron nuevas reglas para las IES y abrieron las puertas a una nueva concepción de Educación Superior. Modificaron drásticamente la estructura institucional, redujeron la presencia y el poder de las universidades estatales, incorporaron al sistema a nuevas instituciones y a nuevos proveedores y plantearon la *posibilidad de que fuera el mercado el que regulara la calidad de la Educación Superior*.
2. **1990: La Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE) y la regulación del subsistema privado:** La LOCE modificó el mecanismo regulatorio. Estableció un proceso de acreditación (hoy llamado licenciamiento), que exigía a toda nueva universidad e instituto profesional que, una vez obtenida la aprobación de sus estatutos de parte del MINEDUC, obtuviera dos certificados de parte del Consejo Superior de Educación (CSE): Uno de aprobación de su proyecto institucional y de las carreras y programas que pretende dictar. Otro referido a la disponibilidad de los recursos docentes, didácticos, económicos, financieros y físicos, necesarios para llevar a cabo el proyecto institucional.
3. **1999: La instalación de procesos de aseguramiento de la calidad:** La tercera etapa, de más exigencia a las IES, se inicia en 1999 con la instalación de comisiones para acreditar programas de pre y posgrado de manera experimental. Estas comisiones son la Comisión Nacional de Acreditación Pregrado (CNAP) y Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), que definieron criterios, formaron evaluadores, establecieron mecanismos y procedimientos y condujeron, luego de un periodo de funcionamiento, *al dictamen de la Ley 20.129, de aseguramiento de la calidad el año 2006*.
4. **2006: El sistema nacional de aseguramiento de la calidad:** La Ley N° 20.129 reconoce la existencia de un sistema complejo, con componentes múltiples: el Consejo Nacional de Educación<sup>63</sup> (CNED), a cargo del licenciamiento de nuevas IES privadas; la CNA (Comisión Nacional de Acreditación, a cargo de la acreditación institucional y de programas de posgrado; agencias privadas autorizadas y supervisadas por la CNA, a cargo de la acreditación de carreras; y la División de Educación Superior del Ministerio de Educación, responsable de organizar y mantener un sistema de información.

En relación a este punto, es tal la relevancia que se le asigna a la calidad, que dio motivo a un largo trámite en el parlamento con vistas a estudiar, redactar y aprobar una Ley destinada a asegurar la calidad". (CINDA, 2007). De esta forma, y con fecha 5 de julio de 2006, el parlamento chileno aprobó la Ley que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

---

<sup>61</sup> "La acreditación de carreras tiene como propósito dar garantía pública de la calidad de las carreras ofrecidas por instituciones autónomas y promover el mejoramiento de su calidad. El marco legal está amparado por un Decreto del Ministerio de Educación y para la ejecución de sus propósitos ha designado a la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP). Los procedimientos se basan en la definición de criterios específicos para la carrera. Sobre las bases de estos referentes, las instituciones deben realizar procesos de autoevaluación, seguidos de evaluación externa vehiculados por comisiones de pares organizadas por la CNAP y finalmente está el dictamen de Acreditación emitido por la Comisión. Los resultados del proceso se traducen en una acreditación por un máximo de siete años (títulos profesionales) o cinco años (títulos técnicos) y un mínimo de dos años. También el dictamen puede ser de no acreditación, cuando hay una inobservancia severa de los criterios" (CINDA, 2007).

<sup>62</sup> "La acreditación de programas de postgrado tiene como propósito dar garantía pública de los programas de maestría y doctorado. El marco legal es un Decreto del Ministerio de Educación y la conducción de este proceso está a cargo de la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado (CONAP). Las instituciones deben proveer información sustantiva a la Comisión y se realiza un proceso de evaluación externa. Los programas de maestría pueden optar por un proceso de auditoría. Al final del proceso, la acreditación de los doctorados puede ser de 2, 4 o 6 años y el de las maestrías de 2, 4 o 5 años. También la comisión podría dar un dictamen de no acreditación, cuando no se alcanzan los niveles mínimos de calidad" (CINDA, 2007).

<sup>63</sup> Ex Consejo Superior de Educación (CSE).

En resumidas cuentas, la historia reciente de la Educación Superior chilena da cuenta de un inicio desregulado que da paso a un crecimiento inorgánico y poco estratégico. Lo anterior permitió la generación de brechas en la calidad y valor de mercado de las y los profesionales.

Recientemente, y lo que podría ser una quinta etapa siguiendo la argumentación de María José Lemaitre, es la promulgación de la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior, promulgada en mayo de 2018. “La Ley (...) dispuso una serie de cambios sustantivos al Sistema de Educación Superior en general y al sistema de aseguramiento de la calidad en particular. Como parte de las modificaciones, la norma mandató a la CNA a formular nuevos criterios y estándares de acreditación, y someterlos a una consulta técnica. En enero de 2020 se realizó una primera consulta a todas las Instituciones de Educación Superior. En estos resultados trabaja actualmente un grupo asesor convocado por la CNA, con el fin de contribuir a la elaboración de la versión definitiva de los criterios y estándares” (Centro de Políticas Públicas UC, 2020).

La nueva Ley sobre Educación Superior N° 21.091 implica un cambio significativo en lo que respecta al modelo de acreditación y el sistema de aseguramiento de la calidad. Se crea una nueva institucionalidad pública con la creación de la Subsecretaría de Educación Superior y la Superintendencia para el área, las cuales serán parte del sistema de aseguramiento de la calidad. Estos cambios implican ajustes que durarán varios años para llegar a régimen total el año 2025. Los ajustes van desde materias estructurales, como el modelo de acreditación institucional, los niveles de acreditación y la composición del Pleno de la CNA, hasta cambios en nomenclatura y procedimentales. Al respecto, el siguiente cuadro ilustra las principales transformaciones vinculadas al sistema de acreditación:

**Cuadro 7: Situación actual y futura conforme la puesta en marcha de la Ley N° 21.091**

<b>Antes de la Ley</b>	<b>Con la Ley</b>
Las instituciones autónomas <sup>64</sup> podían someterse <b>voluntariamente</b> a procesos de acreditación institucional.	La acreditación institucional es <b>obligatoria</b> para todas las casas de estudios de Educación Superior autónomas.
Agencias de acreditación privadas certificaban la calidad de carreras y programas de pregrado.	Se reduce la participación de las agencias privadas y se potencia el rol de pares evaluadores <sup>65</sup> .
Si no estaban acreditadas, las instituciones podían seguir funcionando sin ningún tipo de limitación.	Las instituciones no acreditadas no podrán impartir nuevas carreras, programas, abrir sedes, aumentar vacantes e, incluso, podrían cerrar (en caso de que la CNA así lo determine).
Sólo carreras de Pedagogía debían estar acreditadas obligatoriamente.	Ahora se sumarán otras carreras, como Medicina y Odontología.

Fuente: Educación 2020. Extraído de <http://educacion2020.cl/noticias/antes-y-despues-estos-son-los-cambios-que-trae-la-nueva-ley-de-educacion-superior/> con fecha lunes 22 de febrero de 2021.

Como se ha podido apreciar en este documento, las IES se ven enfrentadas a muchos desafíos (legales, administrativos, de gobernanza interna, financiamiento, etc.) que influyen en su desarrollo y sustentabilidad. En este escenario de incertidumbre las organizaciones se ven obligadas a desarrollar competencias de adaptación para alcanzar sus propósitos. Bajo este entendido, el mejoramiento de las capacidades institucionales resulta imprescindible para gestionar de buena manera estos cambios.

## **Indicadores de calidad en el Sistema de Educación Superior chileno**

<sup>64</sup> Se entiende por autonomía (LOCE, Título IV, Art.75 (76)) el derecho de cada institución de Educación Superior a regirse por sí mismo, de conformidad con lo establecido en sus estatutos en todo lo concerniente al cumplimiento de sus finalidades.

<sup>65</sup> Profesionales convocados por concurso público, responsables de cubrir el conjunto de aspectos relativos a la evaluación externa de los distintos procesos de acreditación, proporcionando información clave para las decisiones de la Comisión Nacional de Acreditación. Fuente: <https://www.cnachile.cl/Paginas/Registro-Pares-Evaluadores.aspx>. Extraído lunes 29 de marzo de 2021.

El objetivo de esta sub-sección es analizar cifras nacionales que den cuenta de la existencia de un problema de calidad en la Educación Superior chilena.

En primer lugar, se describen algunos de los principales diagnósticos que se han realizado desde organismos internacionales y nacionales, donde se establecen las fortalezas y debilidades del Sistema de Educación Superior chileno. En esta línea, el documento “*Education at a Glance*”<sup>66</sup> 2019: Análisis de los resultados más relevantes para Chile. Evidencias N° 45” (OECD, 2017), destaca algunos indicadores a nivel institucional que permiten situar al Sistema de Educación Superior de Chile en un contexto comparado y evidenciar algunas dimensiones de la problemática. Su diagnóstico es la existencia de un sistema educativo con instituciones débiles en cuanto prácticas y procesos de aseguramiento de la calidad, que repercuten en magros resultados a nivel comparativo en el concierto mundial.

A fines del año 2017, y por petición del gobierno chileno, la OECD realizó una revisión de las políticas nacionales de educación desde la educación parvularia hasta la Educación Superior<sup>67</sup>. En esta línea, se indica que *“en materia de Educación Superior e investigación, se identifican algunas fortalezas del sistema chileno, dentro de las que destaca el incremento de la participación de los sectores desfavorecidos, la ayuda financiera para estudiantes, el prestigio que la Educación Superior tiene para la sociedad, el carácter relativamente inclusivo para las mujeres que presenta el sistema y la existencia de universidades de buena calidad de acuerdo con estándares regionales. Por otra parte, dentro de los desafíos se encuentra el bajo nivel de las competencias de los graduados según los estándares internacionales, la persistencia de inequidades en el acceso a la Educación Superior y el éxito de sus estudios, la alta deserción, la proliferación de la oferta sin coordinación estratégica, la desigual calidad entre instituciones y programas y el modesto desempeño en investigación de acuerdo con los estándares internacionales”* (Comisión Nacional de Acreditación, 2017).

Otra evidencia que permite dimensionar el problema de calidad en el sistema educativo nacional es la que revela la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos<sup>68</sup> (PIAAC), una iniciativa de la OECD para evaluar y monitorear en el tiempo las competencias que los adultos requieren para participar con éxito en la economía y sociedad en la que viven. Mide comprensión lectora y razonamiento matemático en seis niveles<sup>69</sup>. Los resultados indicaron que un 27% de los adultos con Educación Superior completa se encuentran en el nivel bajo de desempeño (nivel 1). En esta línea, *“muy pocos adultos con Educación Superior alcanzan altos niveles de desempeño en las competencias cognitivas evaluadas, relevando el bajo desempeño general del sistema educativo chileno. De los adultos con Educación Superior, un 68% se ubica bajo el nivel 3<sup>70</sup> en comprensión lectora y un 70% bajo este mismo en razonamiento matemático.”* (Centro de Estudios del Ministerio de Educación, 2016).

Además de los diagnósticos antes mencionados, se desarrolla un análisis a partir de los años de acreditación de las IES del sistema chileno. En específico, un criterio que permite visibilizar el estándar de calidad del sector, ahora a nivel de sistema, se relaciona con el porcentaje de IES acreditadas en la industria. En este eje, y tomando en cuenta el año 2020<sup>71</sup>, observamos comportamientos disímiles conforme el tipo de institución analizada. En el caso de los CFT, de un total de 52 instituciones, 38 (73%) de ellos no se

---

<sup>66</sup> La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) publica todos los años el informe *Education at a Glance*, el cual se ha convertido en un referente internacional sobre estadísticas educacionales comparadas para toda la comunidad internacional, pero especialmente para sus 37 países miembros y sus 9 países asociados.

<sup>67</sup> En el contexto de evaluación del préstamo solicitado al Banco Mundial para la puesta en marcha y ejecución del Plan de Fortalecimiento de las Universidades Estatales.

<sup>68</sup> La PIAAC es una iniciativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), ejecutada en Chile por el Ministerio de Educación que entrega una visión del nivel y de la distribución de las competencias de la población adulta, de acuerdo con los tipos de tareas cognitivas que pueden realizar, y de los niveles de educación formal y capacitación alcanzados. Evalúa en todos los países participantes dos competencias básicas (comprensión lectora y razonamiento matemático) y otras dos opcionales, a criterio de cada país (componentes de lectura y resolución de problemas en contextos informáticos). Chile optó por aplicar los cuatro instrumentos.

<sup>69</sup> Niveles 1 a 5 (siendo el 5 el de mejor desempeño), más un nivel para aquellos que se encuentran bajo el nivel 1.

<sup>70</sup> Ver nota anterior.

<sup>71</sup> <https://www.cned.cl/bases-de-datos>

encuentran acreditados. Respecto a los IP, 19 de 39 (49%) organismos no están acreditados. Finalmente, de un total de 59 universidades, 13 (22%) de ellas no han obtenido su acreditación (en todos, se refiere a la acreditación institucional).

Así, el siguiente cuadro resume los argumentos que permiten dar cuenta de la existencia del un problema identificado por el programa:

**Cuadro 8: Indicadores que dan cuenta del problema identificado por el programa**

Fuente	Debilidades
OECD, 2017: En el contexto de evaluación del préstamo solicitado al Banco Mundial para la puesta en marcha y ejecución del Plan de Fortalecimiento de las Universidades Estatales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de las competencias de los graduados según los estándares internacionales;</li> <li>• Inequidades en el acceso a la Educación Superior y el éxito de sus estudios;</li> <li>• Alta deserción;</li> <li>• Proliferación de la oferta sin coordinación estratégica;</li> <li>• Desigual calidad entre instituciones y programas;</li> <li>• Modesto desempeño en investigación de acuerdo con los estándares internacionales.</li> </ul>
Centro de Estudios del Ministerio de Educación, 2016. Análisis de resultados prueba PIACC.	Evidencia las bajas competencias de los graduados del Sistema de Educación Superior para participar con éxito en la economía y sociedad en la que viven.
Bases de datos nacionales de acreditación.	Alto porcentaje de IES no acreditadas, especialmente Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

### **Justificación de la intervención del mercado**

Existe una crítica a los efectos del mercado desregulado, descrito anteriormente en este capítulo, tanto en términos de calidad técnica de la educación, como en términos de desigualdad sistémica en salario y acceso al mercado laboral para quienes se titulan: el mercado no es eficiente y eficaz en la formación de profesionales competentes en el país, y más aún, genera brechas en esta dimensión. De esta constatación surge la agenda de calidad y equidad que fue dominante en los 2000. La equidad en el sistema es considerada un imperativo de la política oficial en la gran mayoría de los países occidentales. Así, si la calidad no emerge del mercado auto-regulado, debe ser impulsada por organismos públicos (Brock, 2007; Lemaitre, 2004). En esta dirección, la OECD plantea que *“Uno de los dilemas clave que enfrenta el gobierno se refiere a la tensión entre mantener privilegios adquiridos y nivelar el campo en que se desenvuelven las instituciones de educación terciaria. Desde un punto de vista político, no es fácil romper con el peso de la tradición, pero es improbable que el sistema de educación terciaria pueda lograr los niveles de rendimiento e innovación necesarios para apoyar los esfuerzos del país para llegar a ser una economía del conocimiento, a menos que se tomen las medidas necesarias para enfrentar las inconsistencias y distorsiones antes mencionadas. Es necesario que el gobierno encuentre un mejor equilibrio entre apoyar a las instituciones de educación terciaria con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad y permitir que operen las fuerzas del mercado”* (OECD; The World Bank, 2009).

De la mano con el párrafo anterior, se justifica la intervención del Estado bajo el entendido que la educación como un bien público, lo que vendría a contrarrestar la falta de equidad en la industria. Al respecto, el Consejo Asesor de la Educación Superior, creado por disposición del gobierno con el fin de recibir propuestas de política para este sector, luego de constatar que Chile *“ha transitado desde un Sistema de Educación Superior elitista y homogéneo, con financiamiento estatal, a uno masivo, diversificado y que se financia, ante todo, con recursos privados distribuidos mediante mecanismos de mercado”*, propone *“mejorar su regulación a fin de asegurar que el sistema, sin desmedro de su diversidad, converja con los*

*objetivos de bienestar social*" (Comisión Nacional de Acreditación, 2010; Brunner, 2008). Por otra parte, también existen argumentos que justifican la participación del Estado respondiendo a una falla de mercado en donde la promoción de una educación de calidad, genera externalidades positivas en el sistema en su conjunto. En otras palabras, en ausencia de intervención se alcanzaría un equilibrio sub óptimo desde el punto de vista social.

## 1.2. Estrategia del programa

Si bien la deficiencia en calidad del Sistema de Educación Superior chileno es multicausal, el programa identifica una **relación entre las capacidades institucionales de una IES y la calidad del sistema**.

Por capacidades institucionales el programa entiende "*el conjunto de procesos, normativas y estructuras organizacionales que permiten el funcionamiento de los distintos ámbitos asociados a la Educación Superior: docencia, investigación, vinculación con el medio, gestión, aseguramiento de la calidad. Asimismo, también considera las condiciones materiales asociadas: equipamiento, espacios, infraestructura, etc. Considerando que, si bien existen Instituciones de Educación Superior (IES) con reconocidas capacidades institucionales y destacada acreditación, aún muchas de ellas no han alcanzado niveles de calidad óptimos e incluso algunas, no se encuentran acreditadas*"<sup>72</sup>.

Al observar la problemática en el sistema educativo chileno, persisten asimetrías que dificultan el desarrollo de un sistema de calidad virtuoso. Al respecto, Fernández y Ramos señalan que "*Las universidades, como era de esperar, exhiben logros diversos en su acreditación institucional, tanto en lo que se refiere a la cantidad de años otorgada, como al número de áreas evaluadas. Estos disímiles resultados tienen variados orígenes, asociados a las capacidades organizacionales de que disponían al momento de iniciar los procesos, pero también a la evolución que éstas experimentaron, precisamente a raíz de las nuevas exigencias de rendición de cuentas, además de otros cambios contextuales*" (Fernández & Ramos, 2020).

En esta línea, el panel valida que el FDI vincule el problema de calidad en la Educación Superior con las heterogéneas capacidades institucionales presentes en las IES. En este sentido, se justifica que el programa tenga como propósito la mejora de las capacidades institucionales. Más aún, el FDI identifica y se hace cargo de dos factores que afectan la calidad de la educación, ambos relacionados con las capacidades institucionales. Estos son i) Inequidad en las capacidades institucionales de las IES y ii) Bajas facultades de adaptación ante las nuevas tendencias de la industria.

Ambas causas son analizadas a continuación.

### **Causas que identifica el programa**

#### **Inequidad de capacidades institucionales en el sistema**

La primera causa que aborda el programa se relaciona con la heterogeneidad en capacidades institucionales. Al respecto, el programa evidencia la existencia de capacidades institucionales heterogéneas al interior de la industria de la Educación Superior chilena, situación que perpetúa disímiles niveles de calidad en los servicios educacionales entregados por el sistema en su conjunto.

En esta sección, el panel justifica que sí existen inequidades en capacidades institucionales. Por ejemplo, según el estudio de Huerta y Gaete del año 2018, se evidencia que el promedio de años de acreditación institucional de las universidades pertenecientes al CRUCH se cifraba en una media de 4,76 años, mientras que, en el caso de las universidades privadas, el valor desciende a 4,05 años. Ahora bien, estas brechas se acrecientan al considerar el promedio de áreas acreditadas, en donde la media de las instituciones CRUCH se encuentra en 3,92 años y, prácticamente una menos en las universidades privadas (2,89 años). (Huerta & Gaete, 2018).

Este resultado nos permite ilustrar que la calidad al interior del sistema de educacional chileno (universitario en este caso) es de carácter heterogéneo conforme el tipo de administración de cada institución.

---

<sup>72</sup> Extraído de los antecedentes proporcionados por el programa.



**Cuadro 9: Áreas y años de acreditación de las universidades chilenas, en promedio y porcentaje al año 2015**

Aspecto	Universidades Estatales (A) (16 Universidades)	Universidades Privadas con Aporte del Estado (B) (9 Universidades)	CRUCH (A+B) (25 Universidades)	Privadas no CRUCH (30 Universidades)
<b>Universidades acreditadas</b>	100% (16/16)	100% (9/9)	100% (25/25)	63,33% (19/30)
<b>Promedio de años acreditados</b>	4,44	5,33	4,76	4,05
<b>Promedio de áreas acreditadas</b>	3,69	4,33	3,92	2,84
<b>Promedio de años de acreditación en Investigación</b>	5,25	5,57	5,4	4,75
<b>Porcentaje de universidades acreditadas en Investigación</b>	50% (8/16)	77,8% (7/9)	60% (15/25)	13,33% (4/30)
<b>Promedio de años de acreditación en docencia de Postgrado</b>	5,75	6,00	5,9	5,33
<b>Porcentaje de universidades acreditadas en docencia de Postgrado</b>	25% (4/16)	66,7% (6/9)	40% (10/25)	10% (3/30)
<b>Promedio de años de acreditación en Vinculación con el medio</b>	4,47	5,5	4,8	5
<b>Porcentaje de universidades acreditadas en Vinculación con el medio</b>	93,8% (15/16)	88,9% (8/9)	92% (23/25)	30% (9/30)

*Nota: Al año de publicación de este estudio, el CRUCH se componía de 25 Universidades (actualmente son 29). Fuente: Huerta y Gaete, 2018.*

Cabe señalar que, si bien los años de acreditación se han usado en sub-secciones previas para cuantificar la calidad, se considera sólo para fines prácticos el mejor proxy cercano para evaluar capacidades institucionales, por cuando aborda los aspectos que el DFI ha definido como capacidades institucionales y por comprender la Gestión Institucional de la IES. Dada la definición del programa, se operacionalizará el análisis en base a los resultados obtenidos por las universidades chilenas en los procesos de acreditación institucional.

Al respecto, el Banco Mundial señala que *“las universidades estatales tienen muchos más programas de posgrado en áreas tales como ciencias básicas, tecnología y salud, en comparación con las universidades privadas y las privadas CRUCH. Por último, la asignación actual de fondos públicos a las universidades CRUCH constituye un desafío importante para el Sistema de Educación Superior. Las distribuciones presupuestarias generalmente se realizan con base en asignaciones históricas<sup>73</sup> (y no en necesidades y/o desempeño) y sin mecanismos claros de gobernabilidad. Esta práctica crea una concentración desigual de la financiación en las universidades grandes y urbanas, exacerbando así las inequidades existentes en la calidad y el rendimiento de los IES”* (Banco Mundial, 2017).

#### Bajas facultades de adaptación ante las nuevas tendencias de la industria

<sup>73</sup> Un ejemplo en esta línea es el Aporte Fiscal Directo (AFD). Al respecto, Wörner señala que *“Las universidades pertenecientes al CRUCH reciben del Estado un subsidio establecido en la Ley de Presupuesto, denominado Aporte Fiscal Directo (AFD). Claramente, este es un aporte a la oferta en el Sistema de Educación Superior y constituye un conjunto de recursos basales no sujetos al logro de alguna meta explícita. Sin embargo, la asignación de dicho aporte para cada una de las diversidades se rige por un algoritmo consistente en que el aporte del año presente (que podemos designar por  $i+1$ ) se calcula manteniendo en un 95% la proporción recibida en años anteriores ( $i$ ) y el 5% se reasigna de acuerdo con un conjunto de indicadores preestablecidos. De esta manera, el AFD consta de una parte “histórica”, podemos decir, y otra que podríamos llamar “por desempeño” o “variable”. Este sistema de distribución y las características principales del sistema universitario chileno han sido ampliamente descritos en la literatura reciente (Wörner, 2009).*

La segunda causa que aborda el programa se relaciona con la falta de capacidades por parte de las instituciones para “enfrentar el nuevo escenario e instalar mecanismos que permitan asegurar niveles de calidad en los distintos ámbitos del proceso de la Educación Superior”<sup>74</sup>. El programa se refiere con este concepto a los cambios en el sistema, debido a cambios en la regulación, en la composición de las y los estudiantes, las transformaciones globales del mundo del trabajo, trayectorias curriculares internacionales y duración de los estudios, uso de nuevas tecnologías en la gestión y dentro del aula, modelos de gobernanza y sustentabilidad institucional, etc. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020).

En Chile, las universidades se están enfrentando a la compleja implementación de las nuevas Leyes que regulan a la Educación Superior: la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior y Ley N° 21.094, de 2018, sobre universidades estatales. La Ley N° 20.129 que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior y la Ley N° 21.186 que modifica normas del sistema nacional de aseguramiento de la calidad. Entre los principales cambios, se encuentra la puesta en marcha de una nueva institucionalidad de Educación Superior, con la creación de la Subsecretaría de Educación Superior y la Superintendencia de Educación Superior, que cuentan con nuevas atribuciones y funciones<sup>75</sup> en el ámbito de la educación terciaria. Además, afrontarán las modificaciones en el sistema de aseguramiento de la calidad, que implica la modificación de los criterios y la unificación de estándares de calidad<sup>76</sup>. Lo anterior, modificando el sistema de acreditación (pasando a ser integral y obligatorio).

### **Componentes y cómo cada uno de ellos aborda las causas**

A continuación, se presenta un cuadro que desagrega las causas de inequidad y adaptación por componente y su relación con el problema que origina la iniciativa.

---

<sup>74</sup> Extraído de los antecedentes entregados por el programa.

<sup>75</sup> Para poder llevar adelante sus tareas de fiscalización, la Superintendencia cuenta, entre otras, con las siguientes atribuciones:

- Requerir a las Instituciones de Educación Superior información referida a su situación económica y patrimonial, la composición de sus órganos de administración y gobierno, los actos y convenciones que celebre con entidades relacionadas y otros hechos de carácter esencial que puedan afectar estratégicamente a la institución.
- Citar a los miembros de los órganos de administración y gobierno, así como a las autoridades superiores de la institución.
- Solicitar información aclaratoria a las Instituciones de Educación Superior para la adecuada gestión de las solicitudes de reclamo y denuncia.
- Derivar los antecedentes a otros organismos públicos (SERNAC, Dirección del Trabajo, Ministerio Público, SII, etc.) para el caso de reclamos y denuncias que escapen al ámbito de sus competencias.
- Establecer procesos sancionatorios y aplicar multas a las Instituciones de Educación Superior, cuando corresponda.
- Concurrir a las instalaciones de la institución de Educación Superior para fiscalizar en terreno su funcionamiento.
- Nombrar, ante situaciones de incumplimiento grave por parte de los controladores de una institución de Educación Superior, a un administrador provisional que la gestione y evalúe su viabilidad académica y financiera.

Extraído de <https://www.sesuperior.cl/preguntas-frecuentes/>

<sup>76</sup> Hoy el foco de evaluación se está trasladando del proyecto educativo institucional al cumplimiento de estándares. Esta situación no favorece la generación de proyectos propios sino la homogenización de proyectos educativos (Centro de Políticas Públicas UC, 2020).

**Cuadro 10: Relación entre los componentes de la iniciativa y las causas del problema identificadas por el panel.**

<b>Compon ente</b>	<b>Inequidad en las capacidades institucionales de las IES</b>	<b>Bajas facultades de adaptación ante las nuevas tendencias de la industria</b>
<b>Comp.1 (Reubicación)</b>	<p>A nivel general, mejora las capacidades institucionales del sistema, pues facilita el cierre de instituciones con capacidades bajas.</p> <p>No obstante, a nivel individual, no contribuye a que las instituciones beneficiadas mejoren sus capacidades institucionales, en cualquiera de las dos figuras del componente número uno.</p> <p>Es decir, independiente si el/la estudiante obtiene su grado en la universidad que cierra o en la receptora, las prácticas de gestión de las organizaciones no se ven permeadas por la iniciativa.</p> <p>En el caso de convenios directos para que estudiantes que se titulen de la IES que cierra, la IES que recibe a los y las estudiantes maneja el proyecto de forma separada a la gestión de la institución. De hecho, todos los indicadores tradicionales de calidad de una IES beneficiaria (por ejemplo, retención, avance y titulación) se calcula excluyendo los indicadores de las y los estudiantes acogidos vía este componente.</p> <p>En el caso de convenios para que estudiantes se titulen de la IES que los recibe, éstos están destinados a apoyos puntuales de nivelación para un grupo reducido de alumnos y alumnas.</p>	<p>A nivel general, un componente de estas características facilita el cierre de IES con poca capacidad de adaptación a los estándares de calidad.</p> <p>A nivel individual, no fortalecería la capacidad de adaptación de una IES en particular, por cuanto la IES afectada por los cambios en la industria (la que cierra) no se adapta, si no que cierra.</p>
<b>Comp. 2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	<p>Abordaría en su diseño la causa de equidad, dado que es un componente abierto a IES que no tienen acceso a otras formas de financiamiento para fortalecimiento institucional (Universidades privadas no pertenecientes al grupo G9, CFTs e IPs)</p>	<p>En función de las líneas y temáticas que se priorizan en los concursos, se aprecia una consistencia del programa para promover, desde ideas propuestas por las y los estudiantes, una adaptación a los nuevos desafíos del Sistema de Educación Superior.</p> <p>De igual manera es consistente con las directrices emanadas en la Ley N° 21.091 que modifica la forma de evaluar el aseguramiento de la calidad en las instituciones, carreras y programas de pregrado y postgrado, en donde el ámbito estudiantil cobra un mayor protagonismo dentro de la gobernanza de las instituciones.</p>
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>	<p>Al igual que en el caso anterior, abordaría en su diseño la causa de equidad, desde que es un componente abierto a IES que no tienen acceso a otras formas de financiamiento para fortalecimiento institucional (Universidades privadas no pertenecientes al grupo G9, CFTs e IPs)</p>	<p>Dentro de las líneas y temáticas que se priorizan en los concursos, se aprecia la inclusión de temas relacionados con la adaptación a los nuevos desafíos del Sistema de Educación Superior (como enfoque de género, vinculación con el medio e innovación).</p>

	Las áreas y líneas estratégicas coinciden con los planes de desarrollo que impulsan las universidades, siendo un apoyo para su fortalecimiento institucional.	
<b>Comp.4 (Acreditación)</b>	La preocupación por IES privadas en cuanto resultados de acreditación se relaciona directamente con la reducción de la brecha en capacidades institucionales (a), siendo un apoyo a las IES que no han logrado al momento de la adjudicación el estándar mínimo admitido por Ley.	Es un apoyo directo para la adaptación a la nueva normativa. La producción de servicios dirigidos a este tipo de instituciones promueve mejores condiciones institucionales para el ejercicio de sus funciones educacionales, sobre todo teniendo en cuenta la entrada en vigencia de la Ley N° 21.091, que define que la obligación de acreditación institucional de las IES entra en vigor el año 2020.

(a) Siendo éstos la herramienta de gestión más utilizada en las IES.

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de este apartado, el panel considera que los componentes dos, tres y cuatro, se encuentran alineados con la estrategia FDI. Respecto al componente número uno, la evaluación da cuenta que el diseño del componente es tal que las instituciones beneficiarias no verían en términos de diseño mejoras en sus capacidades institucionales. Desde esta perspectiva, el panel considera que la estrategia de este componente no es coherente con la estrategia del programa, de mejorar las capacidades institucionales de las IES beneficiadas. Por este motivo, el panel no valida la inclusión de este componente dentro de la estrategia del programa<sup>77</sup>.

#### **Cómo la estrategia aborda a la población potencial**

Respecto de si la estrategia está dirigida a la población afectada por el problema (Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica), la evaluación identificó resultados parciales conforme el componente estudiado.

En primer lugar, el panel pudo corroborar que el **componente uno** sí está dirigido a la población afectada por el problema. Como se ha señalado en el capítulo 1 de descripción del programa, población objetivo y potencial, este componente tiene la particularidad de atender a una población diferente a la del resto de los componentes, que son las y los estudiantes de IES en proceso de cierre. La entrega de fondos beneficia a estos estudiantes, y se asigna correctamente a las IES receptoras, lo que es considerado adecuado por el panel (al margen de que el panel considere que la estrategia de este componente no es coherente con la estrategia del programa)

Respecto al **componente dos**, si bien son estudiantes quienes formulan los proyectos (ver que lo hayamos dicho antes), la postulación y ejecución es realizada a través de las IES, quienes son consideradas las beneficiarias y, por lo tanto, las responsables del cumplimiento del convenio si un proyecto resultase adjudicado. Si bien los recursos son utilizados o ejecutados por los y las estudiantes, la comprensión del estamento estudiantil como parte fundante del ser universidad, es consistente con la idea de “Universidad Extendida” presente en la literatura (Hax & Ugarte, 2014), por lo que el panel considera que el componente sí apunta a la población afectada por el problema.

En relación al **componente tres**, la producción del bien apunta de manera acertada a la población afectada, al definir población potencial como todas las IES del sistema.

Para ambos **componentes, 2 y 3**, el panel además considera adecuada la definición de población potencial, exigiendo un estándar mínimo de calidad (es decir, exigiendo acreditación institucional) a las IES que postulan, lo que aseguraría una mínima capacidad para llevar a cabo los proyectos adjudicados. Además, la exigencia de acreditación va en línea con la política estatal de calidad. Se valida, además, que no se exija acreditación institucional a Centros de Formación Técnica estatales, los cuales tienen por Ley un plazo de

<sup>77</sup> Este aspecto se desarrolla en detalle en el Anexo 2C de Diseño.

6 años para acreditarse desde el inicio de sus actividades académicas, plazo que no se ha cumplido a la fecha de publicación de este informe<sup>78</sup>.

Además, en el caso del **componente 3**, el panel valida la exclusión de las universidades estatales, las cuales reciben fondos no competitivos exclusivos para el desarrollo de planes de mejoramiento estratégico, reglados por el Plan de Fortalecimiento de las Universidades Estatales, iniciativa que será explicada más adelante en esta sub-sección.

Finalmente, el **componente cuatro** acierta en cuanto población afectada, pues financia proyectos que contribuyan a fortalecer los mecanismos de Aseguramiento de la Calidad y Acreditación Institucional de IPs y CFTs que no se encuentren acreditados. La decisión obedece a que la Ley N° 21.091, define que la obligación de acreditación institucional de las IES entra en vigor el año 2020. Por este motivo, se definió que estos recursos debían entregarse hasta dicho año.

### 1.3. Otras estrategias del estado para abordar el problema identificado

El Departamento de Fortalecimiento Institucional maneja una cartera de instrumentos de financiamiento que ofrecen como herramienta a las IES para que los articulen de acuerdo con las necesidades de sus planes de desarrollo a largo plazo. Si bien los instrumentos de esta cartera han ido variando en el tiempo, reflejando la complejidad del sistema de Educación Superior y adaptándose a las necesidades de política pública, en la actualidad se estructura de la siguiente forma:

**Fondos no concursables.** Llamados también “financiamientos basales”, se asignan a universidades del CRUCH (aunque cada fondo tiene su población objetivo, como se define a continuación), no siendo accesibles para universidades privadas que no son parte del CRUCH ni para CFTs ni IPs. Sus montos se otorgan anualmente y se comunican mediante resolución exenta en la página web del DFI.

- **Aporte Fiscal Directo.** Instrumento de financiamiento basal que el Estado destina a las universidades del CRUCH. Consiste en un subsidio de libre disponibilidad, asignado en un 95% a criterios históricos y en un 5% de acuerdo con indicadores de desempeño anuales (relacionados con la matrícula estudiantil, número de académicos con postgrado y el número de publicaciones de investigación de excelencia).
- **Fondo Basal por Desempeño.** Instrumento disponible a las universidades del CRUCH, de carácter plurianual y de renovación vinculada al cumplimiento de resultados y la disponibilidad de recursos en la Ley de Presupuestos. El principal criterio de asignación es la cantidad de programas de doctorado acreditados que ofrecen y las publicaciones que producen.
- **Educación Superior Regional.** Disponible a universidades del CRUCH acreditadas institucionalmente. Su objetivo es financiar proyectos que contribuyan al desarrollo social y territorial equilibrado de Chile. Se enfoca en las universidades regionales, en aspectos como la investigación científico-tecnológica, innovación social y productiva, desarrollo cultural, entre otros.
- **Fomento de Investigación.** Fomento a la investigación en las universidades privadas chilenas adscritas al sistema de gratuidad y que no pertenecen a las universidades privadas pertenecientes al D.F.L N°2 de 1982. Tiene el objetivo de “entregar recursos a las instituciones beneficiarias sobre la base de indicadores académicos objetivos, para fomentar la investigación a través del desarrollo de las funciones propias de las universidades, particularmente aquellas distintas a la docencia”. Se trata del único fondo basal disponible a universidades que no parte del CRUCH.
- **Proyecto de fortalecimiento de Universidades Estatales (Préstamo del Banco Mundial para 2018-2022).** Surgen como un compromiso de la Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales y del Proyecto de Fortalecimiento de las Universidades Estatales en Chile, que consiste en un acuerdo de préstamo entre el Banco Mundial y el Gobierno de Chile<sup>79</sup>.

Son un instrumento de planificación y gestión de apoyo al desarrollo institucional, con una perspectiva a 10 años. Considera la definición de líneas estratégicas dirigidas al logro de objetivos estratégicos y oportunidades de mejora, y la proyección del trabajo conjunto para el fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales. La elaboración de Planes de Fortalecimiento se llevó a cabo durante 2020. Involucra definiciones comunes para las Universidades estatales.

<sup>78</sup> La Ley N° 20.910 crea 15 CFTs estatales en cada región del país, fue aprobada el año 2016.

<sup>79</sup> BIRF 8785-CL (2018-2022).

**Fondos Concursables.** Actualmente, los únicos fondos concursables del Departamento de Fortalecimiento Institucional son los del FDI (excluyendo el componente de Reubicación).

**Fondos especiales y de emergencia.** Los siguientes fondos se distinguen de los mencionados anteriormente porque atienden contingencias específicas, o abordan a otro grupo objetivos (estudiantes, en vez de instituciones)

- **Actividades de Interés Nacional.** Fondo otorgado a la Universidad de Chile para la realización de actividades consideradas de interés nacional, encomendadas específicamente por el Estado en beneficio de la comunidad nacional o regional.
- **Fondo de reconstrucción.** Programa de apoyo institucional con el fin de que las IES afectadas por catástrofes naturales puedan recuperar sus capacidades en infraestructura y equipamiento.
- **PACE.** Programa que tiene por objetivo permitir el acceso a la Educación Superior de estudiantes destacados en enseñanza media provenientes de contextos vulnerados, mediante la realización de acciones de preparación y apoyo permanentes, y asegurar cupos adicionales a la oferta académica regular por parte de las IES. Existen 31 IES que están en convenio con el Ministerio de Educación, para recibir y apoyar a las y los beneficiarios del PACE, las cuales reciben fondos para cumplir este objetivo.
- **Reubicación (primer componente del FDI).**

Para evaluar el nivel de complementariedad y sustitución con otras iniciativas estatales, se determina que un fondo complementario es aquel que otorga fondos a las IES para que desarrollen proyectos relacionados con su estrategia institucional, pero no se refieran explícitamente a los mismos objetivos y estrategias de los componentes del FDI. Por otro lado, un programa será sustituto de otro cuando cumple los mismos objetivos y estrategias.

Respecto de los componentes 1, 2 y 4, el panel considera que no existen programas sustitutos, que tengan el mismo objetivo y estrategia, a saber:

**Cuadro 11: Resumen objetivos y estrategia componentes 1, 2 y 4**

Componente	Objetivo y estrategia
<b>Comp.1 (Reubicación)</b>	<b>Reubicación</b> de estudiantes de IES que deben cerrar por haber perdido el reconocimiento oficial, a través de la <b>entrega de fondos</b> a las IES que reciban a estas y estos estudiantes.
<b>Comp.2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	Mejora del aprendizaje y de la calidad de vida de los estudiantes, a través de la <b>entrega de fondos a IES que desarrollen proyectos de Emprendimiento Estudiantil.</b>
<b>Comp.4 (Acreditación y Aseguramiento de la Calidad)</b>	Lograr <b>acreditación institucional</b> de IPs y CFTs no acreditados, a través de la <b>entrega de fondos</b> a CFT/IPs no acreditados, para que desarrollen proyectos que contribuyan a fortalecer los mecanismos de Aseguramiento de la Calidad y Acreditación Institucional

Fuente: Elaboración propia.

Respecto del componente 3 de Áreas Estratégicas, el panel considera que este viene a complementar los fondos no concursables del DFI, pero solamente para las universidades de la Red G9, por cuanto son las únicas IES de la población objetivo que tienen acceso a los fondos basales.

Para universidades privadas no miembros del G9 y para CFTs e IPs acreditados (a excepción de CFTs estatales) no existen programas del Ministerio de Educación que sean complementarios ni sustitutos.

Otros fondos complementarios, de menor tamaño, provienen de otros ministerios (**Brunner & Labraña, Debates de Política Pública: Financiamiento de la educación superior, gratuidad y proyecto de nuevo crédito estudiantil, 2018**). Entre ellos, encontramos fondos provenientes del Ministerio de Economía y Turismo, la Corporación Nacional de Fomento de la Producción (CORFO), el Comité de Innova Chile, el Ministerio del Interior y la Seguridad Pública, los gobiernos regionales, la Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI), el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, el programa Más Capaz de SENCE, el Ministerio de Defensa Nacional, la Subsecretaría de Defensa, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el Ministerio de Hacienda, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), y el Ministerio de Agricultura y la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) (**Contraloría General de la República, 2018**).

Estas iniciativas no se coordinan en ninguna instancia con el DFI ni la Subsecretaría de Educación Superior.

## 2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

### 2.1. Implementación y grado de concordancia con el diseño del programa

A continuación, se analizan diversos temas relacionados con la implementación. Se plantean las fortalezas y las debilidades en cada uno de estos aspectos. El capítulo se refiere en términos generales a todos los componentes, pero cuando se analicen aspectos específicos de algún componente se aclarará este aspecto explícitamente.

#### *Apoyo y seguimiento académico, financiero y técnico a los proyectos en ejecución<sup>80</sup>*

En términos de diseño, el programa contempla lo que llaman un “modelo de seguimiento estandarizado”, que sigue una estructura idéntica para todos los proyectos, consistente en la revisión de los informes de avance y las visitas de seguimiento que se hace a los equipos ejecutores.

Para todos los componentes, cada proyecto debe presentar al DFI dos informes al año que den cuenta de la implementación, resultados y ejecución financiera del proyecto a la fecha. Estos informes se llaman Informes de Avance<sup>81</sup>. Los informes se entregan durante enero y julio, vía correo electrónico al equipo correspondiente (la Unidad Académica del DFI evalúa los avances de los componentes 1, 3 y 4, mientras que la Unidad de Asuntos Estudiantiles – de la Subsecretaría de Educación – evalúa los avances del componente 2).

**Solamente para los componentes 1, 3 y 4**, los informes de avance son evaluados en una serie de aspectos<sup>82</sup>, hitos<sup>83</sup> e indicadores<sup>84</sup>, cuyos puntajes se consolidan en una “nota de evaluación global” (medida en una escala del 1 al 100). De acuerdo con esta nota, los programas pueden calificar como “satisfactorio”, “satisfactorio con observaciones”, “alerta de insatisfactorio” e “insatisfactorio”<sup>85</sup>. Además, para estos componentes, el modelo de seguimiento estandarizado contempla dos visitas anuales<sup>86</sup> al equipo ejecutor del proyecto, en las que revisan el avance del proyecto e identifican nudos críticos o dificultades

Además del seguimiento estandarizado, el equipo académico del DFI contempla apoyos adicionales, cuando las IES las solicitan<sup>87</sup>, o cuando la unidad a cargo del seguimiento de los proyectos lo considera atingente:

- Provisión de capacitaciones no periódicas para la ejecución técnica y financiera de los fondos.
- Acompañamiento de académicos o expertos
- Vinculación con otras IES

**El componente 2** no funciona de igual manera, si no que consiste en el envío de informes a la unidad de Asuntos Estudiantiles. Dada la cantidad de proyectos en este componente (comenzaron a ejecutarse 410 proyectos en el período 2017-2020), el seguimiento se limita a una revisión de la ejecución presupuestaria, sin llevar registro de la implementación, fortalezas y debilidades de los proyectos.

#### *Fortalezas en la implementación del seguimiento:*

- Solamente para los **componentes 1, 3 y 4**, el modelo de seguimiento estandarizado funciona acorde al diseño. El equipo cuenta con un equipo consolidado y aplica este método de seguimiento para todos los instrumentos que son parte del Departamento de Fortalecimiento Institucional, fortaleza que asegura el cumplimiento eficaz de sus visitas y apoyos técnicos.

---

<sup>80</sup> Se realiza este análisis en base a antecedentes entregados por el programa y en base a entrevistas realizadas por el panel a autoridades en las IES adjudicatarias.

<sup>81</sup> Cuando se trata del último informe del proyecto, se llama Informe Final.

<sup>82</sup> Se considera la Implementación y la Gestión Transversal del proyecto, donde la última considera el compromiso y participación de las autoridades institucionales, la capacidad de gestión, la calidad de estrategias de institucionalización de los resultados del proyecto y la capacidad de resolver nudos críticos y contingencias.

<sup>83</sup> Metas de producción de corto plazo. Ver la descripción de este concepto en el capítulo de descripción del programa.

<sup>84</sup> Resultados de mediano plazo. Ver la descripción de este concepto en el capítulo de descripción del programa.

<sup>85</sup> 0,01 a 0,39 – Insatisfactorio; 0,4 a 0,59 – Alerta de Insatisfactorio; 0,60 a 0,79 – Satisfactorio con Observaciones; 0,80 a 1,00 – Satisfactorio.

<sup>86</sup> El año 2020 se realizó sólo una visita, en modalidad virtual, en atención a la crisis sanitaria COVID-19.

<sup>87</sup> Y cuando el presupuesto y disponibilidad de recursos humanos lo permiten.



- Solamente para los **componentes 1, 3 y 4**, el equipo de seguimiento en el DFI tiene una relación constante con las instituciones beneficiarias, la cual contempla, además del seguimiento estandarizado, comunicación por correo electrónico o por teléfono.

A esto se suma la forma en que el equipo del DFI se organiza, donde cada profesional tiene asignada una cartera de instituciones, por lo que aquellas que tienen varios fondos en varios años, se relacionan siempre con la misma persona del DFI.

Adicional a esto, el equipo otorga apoyos más específicos a instituciones que se ganan fondos por primera vez, que contempla ayuda en cómo dar inicio a los proyectos, en la emisión de la boleta de garantía y en las rendiciones exigidas.

#### *Debilidades en la implementación del seguimiento:*

- Cabe, sin embargo, señalar que estas fortalezas podrían no ser percibidas como tal por parte de las IES. En un levantamiento cualitativo consistente en entrevistas semiestructuradas con más de 15 personas del área académica y autoridades de IES<sup>88</sup>, las instituciones han declarado que dicho apoyo podría ser más intensivo; por ejemplo, podría considerar más visitas de expertos o manuales con instrucciones y consejos prácticos sobre cómo dar inicio al proyecto. Estas percepciones provienen principalmente de instituciones con menores capacidades institucionales y que han adjudicado fondos por primera vez.

Si bien estos resultados son exploratorios, el panel advierte un potencial riesgo en esta crítica. De acuerdo con Dougherty y Reddy (2011), las IES con menores capacidades de organización, con menores recursos financieros y humanos, son las que más necesitan apoyo técnico para mejorar sus capacidades institucionales. Si no se otorga este acompañamiento, se puede crear un círculo vicioso en el cual los establecimientos con pocas capacidades de gestión que ganan fondos los usan de manera poco efectiva. Además de los fondos, es imprescindible también otorgar acompañamiento técnico sostenido, y brindar a las IES la oportunidad de crear redes con otras IES que enfrenten dificultades similares (Dowd & Tong, 2007; Shulock & Jenkins, 2011).

En este sentido, aunque el programa sí considera apoyos adicionales, éste podría beneficiarse de monitorear la percepción que las instituciones tienen de dicho apoyo (a través de encuestas a los equipos coordinadores en las IES durante la ejecución de los proyectos), y de la elaboración de manuales prácticos para quienes ejecutan un fondo por primera vez.

- Específicamente para el **componente 2** de Emprendimiento Estudiantil, aún cuando las bases del concurso consideran un seguimiento a los proyectos, el panel considera que el apoyo y acompañamiento no son suficientes para todos los proyectos, por cuánto el personal que ejecuta ésta es insuficiente para dar el seguimiento académico a los proyectos, como contempla el diseño el programa. Actualmente, solo una persona en la Unidad de Asuntos Estudiantiles (que, como se señaló previamente, no corresponde a la Subsecretaría de Educación Superior) recibe y revisa los informes. Considerando el volumen de proyectos, no es posible hacer seguimiento a los avances técnicos de los mismos, ni mucho menos otorgarles *feedback* o apoyo en caso de que lo necesiten.

#### *Institucionalización de los proyectos e incorporación a los planes estratégicos de las IES*

En esta sub sección se analiza si en la práctica las IES cumplen con ejecutar los proyectos de una forma que fortalezca la calidad institucional y el plan de desarrollo de largo plazo de cada institución.

De acuerdo con lo discutido en la sección de Justificación, el primer componente de Reubicación tiene como beneficiarios a las y los estudiantes de IES en proceso de cierre y no está enfocado en el fortalecimiento institucional de las IES beneficiarias (es decir, las que reciben a las y los estudiantes) por lo que no será abordado en este análisis.

#### *Fortalezas:*

- Los **componentes 3 y 4** cuentan en sus bases de postulación con criterios de asignación relacionados a su capacidad de fortalecer a la institución:

<sup>88</sup> Ver el Anexo 6 (Sistematización de entrevistas a actores clave) para más detalles de este levantamiento.

- Capacidad de la IES para comprometer cambios relevantes y alcanzar desempeños destacados.
- Efecto de la propuesta en el fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad institucional y/o en el desarrollo de capacidades humanas, materiales y de gestión de la institución.
- Viabilidad de las condiciones institucionales para la gestión del logro del proyecto y la sustentabilidad de sus compromisos, una vez concluida su ejecución.

Además, el DFI evalúa que los proyectos fomenten la capacidad institucional a través de su evaluación de los informes de avance. En ellos, se evalúan los siguientes aspectos:

- Diseño y desarrollo de estrategias de institucionalización y sustentabilidad de la iniciativa.
- Gestión y estrategia de articulación con actores/unidades pertinentes.

Así, se considera que el programa contempla que estos componentes tributen en la práctica al propósito de mejorar las capacidades institucionales.

#### *Debilidades:*

- Respecto del **componente 2**, el panel considera que los criterios de selección no toman en cuenta aspectos relacionados con el aporte de los proyectos al fortalecimiento institucional. En efecto, ninguno de los criterios (enumerados a continuación) referencia explícita o implícitamente este factor:
  - Rigurosidad en la presentación de la propuesta.
  - Coherencia entre diagnóstico que fundamenta el foco de la propuesta y los objetivos y estrategias presentados para abordarlo.
  - El carácter innovador de la propuesta.
  - El apoyo institucional al desarrollo y resultados de la iniciativa.
  - La pertinencia del monto y distribución de los recursos solicitados en relación con los objetivos de la propuesta.
  - La contribución de la iniciativa al fortalecimiento de la comunidad académica.
  - La contribución de la iniciativa a la calidad de vida y/o proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.
- Adicionalmente, en la fase de evaluación a los avances de los proyectos, no se hace seguimiento a este aspecto, por cuanto sólo una persona está dedicada a esta tarea, lo que en la práctica ha devenido en que el seguimiento se trate en la práctica de una evaluación administrativa y de ejecución presupuestaria. Al no considerar aspectos de institucionalización y transferencia de aprendizajes, se pone en riesgo el cumplimiento del propósito, pues no se controla que los fondos entregados se destinen a fortalecer las capacidades institucionales de la IES.

## **2.2. Aplicabilidad de los criterios de selección en función de la población objetivo definida**

Al analizar la implementación del programa conforme a los criterios de selección, el panel evidencia un parecer diferenciado según el componente a evaluar.

En primer lugar, **el componente 1** establece como único criterio que la IES beneficiaria (es decir, quien recibe los fondos para recibir a estudiantes de instituciones que cierran) tenga una acreditación institucional de mínimo 4 años. Este criterio es considerado adecuado por el panel, desde que se necesita un estándar adecuado de capacidades institucionales para poder gestionar adecuadamente la recepción de estudiantes de otras instituciones, manteniendo sus registros de avance y ramos.

Respecto del **componente 2**, el panel considera que los criterios de asignación establecidos en las bases no son claros respecto de cómo se evalúa cada propuesta, dejando lugar a cierto arbitrio por parte de quien evalúa cada propuesta. Si bien se asigna una ponderación a cada ítem evaluado (las bases no entregan criterios respecto de la ponderación de cada criterio dentro del sub-ítem:

- Un 70% del puntaje final:** depende de (textual de las bases: no se asigna peso a cada criterio, quedando al arbitrio de quien evalúe)
  - Rigurosidad en la presentación de la propuesta.

- ii. Coherencia entre diagnóstico que fundamenta el foco de la propuesta y los objetivos y estrategias presentados para abordarlo.
  - iii. El carácter innovador de la propuesta.
  - iv. El apoyo institucional al desarrollo y resultados de la iniciativa.
  - v. La pertinencia del monto y distribución de los recursos solicitados en relación con los objetivos de la propuesta.
  - vi. La contribución de la iniciativa al fortalecimiento de la comunidad académica.
  - vii. La contribución de la iniciativa a la calidad de vida y/o proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.
- b. **Un 30% del puntaje final:** concordancia con políticas públicas impulsadas por el MINEDUC (no se señalan criterios para este ítem)

De forma comparativa, las bases de postulación a los componentes 3 y 4 si establecen criterios claros para evaluar las propuestas en función de su contribución y potencial para mejorar las capacidades institucionales de la IES.

Respecto a los **componentes 2 y 3**, la ejecución del FDI evidencia que, dentro de su objetivo de atender a IES acreditadas<sup>89</sup>, no incorpora criterios de selección que favorezcan a IES con menores capacidades institucionales. Incluso, algunos de los requisitos claves para adjudicar un concurso, exigen explícitamente características directamente relacionadas con las capacidades institucionales (como los años y áreas de acreditación institucional) y competencias de autodiagnóstico y de análisis de información disponible, ambos temas débiles en instituciones con menor antigüedad y capacidad institucional (Dougherty & Reddy, 2011). En la siguiente tabla se indican los criterios de las bases de postulación que hacen mención a estos elementos:

---

<sup>89</sup> A excepción de CFTs Estatales, quienes tienen 6 años de plazo para acreditarse desde el inicio de sus actividades académicas.

**Cuadro 12: Criterios de selección que se correlacionan con altas capacidades institucionales, componentes 2 y 3.**

Componente 2 (Emprendimiento Estudiantil)	Componente 3 (Áreas Estratégicas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia entre diagnóstico que fundamenta el foco de la propuesta y los objetivos y estrategias presentados para abordarlo.</li> </ul>	<p>Años de acreditación y institucional Áreas de acreditación institucional</p> <p>La calidad del diagnóstico en función de la justificación de la propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta presenta datos cuantitativos y cualitativos que justifican y permiten dimensionar la magnitud del foco o problema a resolver (<i>el puntaje en este sub-ítem corresponde al 4% del puntaje total</i>).</li> <li>• La propuesta presenta un análisis de las variables del contexto interno y externo a la institución, que inciden en el foco / problema. Particularmente, de los actores relevantes del sistema de Educación Superior, de la potencialidad de la institución en el foco del problema, de las normativas y de las políticas asociadas, del contexto socioeconómico, entre otros (<i>el puntaje en este sub-ítem corresponde al 4% del puntaje total</i>).</li> <li>• La propuesta presenta un foco o problema claramente definido e identifica a la población beneficiaria (<i>el puntaje en este sub-ítem corresponde al 4% del puntaje total</i>).</li> </ul> <p>La coherencia entre el diagnóstico que fundamente el foco de la propuesta y los objetivos y estrategias presentadas para abordarlo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El foco o problema enunciado a partir del diagnóstico es coherente con los objetivos de la propuesta (<i>el puntaje en este sub-ítem corresponde al 2% del puntaje total</i>).</li> <li>• Las estrategias resultan coherentes con los objetivos de la propuesta (<i>el puntaje en este sub-ítem corresponde al 4% del puntaje total</i>).</li> </ul>

**Fuente:** Fuente: Bases de postulación Emprendimiento Estudiantil 2017-2020 y Áreas Estratégicas 2019-2020.

Así entendido, lo anterior estaría dando cuenta de un problema de endogeneidad en la implementación de la iniciativa, que atentaría al cumplimiento de su propósito. A juicio del panel, y corroborado con evidencia empírica detallada en la sección de Eficacia, las IES que presentan mejores capacidades institucionales, medidas en años de acreditación, son quienes se adjudicarían de manera sistemática una mayor proporción de proyectos (de lo analizado en el periodo de evaluación)<sup>90</sup>. Este resultado puede ser explicado en función que una de las competencias necesarias para elaborar propuestas de calidad (y así obtener un mayor puntaje en la evaluación) estriba precisamente en las capacidades institucionales que presenta una IES.

En este sentido, se estaría llegando a la población objetivo, pero más intensamente a proporción limitada de éstas (las que tienen mejores capacidades de gestión institucional).

<sup>90</sup> Teniendo en año 2020 las IES que adjudican proyectos, en promedio, 1,2 años más de acreditación respecto de las que no adjudican (grupo que incluye a las que no postulan, para abarcar a aquellas que deciden no postular al proceso).

Este resultado exige un monitoreo por parte del programa, considerando que las Universidades Privadas (no CRUCH, no Red G9) los CFT (privados y estatales) y los IP no tienen a su disposición ningún otro instrumento de financiamiento basal ni competitivo. Actualmente, el programa no hace un monitoreo sistemático de dicha situación.

La inclusión explícita de los años y áreas de acreditación institucional y la exigencia de un *stock* de capacidades mínimas para adjudicar fondos obedecería, en una primera instancia, y en palabras del programa, a la necesidad de otorgar financiamiento a los mejores proyectos. No atender esta necesidad atentaría contra la mejora en la calidad del sistema en su conjunto, pues se adjudicarían propuestas a IES con proyectos con menores puntajes (o deficientes).

Al respecto, el panel advierte la existencia de una contradicción por parte del programa, que se relacionaría asumir una eventual “*igualdad de condiciones*” de las IES para ser partícipes de un proceso competitivo (concurso):

- Si hubiera igualdad de condiciones en las IES para *armar proyectos bien justificados*, sería equivalente a sostener que no existe una brecha en las capacidades institucionales en la población objetivo. Esto no es consistente con la estrategia del programa, que tiene como estrategia precisamente acortar dicha brecha.
- Si de hecho no existiera dicha igualdad de condiciones, y por lo tanto algunas IES tuvieran más facultades de armar proyectos coherentes y bien justificados, entonces el programa caería en inconsistencias al declarar que su estrategia es acortar la brecha, pero al mismo tiempo otorgar puntajes a criterios altamente correlacionados con las capacidades institucionales.

Con los datos disponibles a la fecha, se evidencia una distribución heterogénea de los fondos, siendo las IES con mayores años de acreditación las que se han adjudicado más propuestas. Si bien el programa ha tenido pocos años de ejecución, es importante que el DFI evalúe el cumplimiento de este supuesto implícito (“*igualdad de condiciones*”) en la operación y resultados del programa (a medida que se vayan sistematizando los resultados de las evaluaciones a los Informes de Avance).

Esta recomendación se hace particularmente importante para el componente 3, debido a que desde el año 2021 el componente 2 dejará de operar. Más aún, a partir del año 2021 operará un cambio en la asignación presupuestaria que, a juicio del panel, podría devenir en un aumento en el grado de autoselección y apertura en la brecha de las capacidades institucionales del sistema.

En efecto, hasta el año 2020 la estructura de la asignación presupuestaria era tal que se distinguían fondos por separado para las universidades pertenecientes a la Red G9, para otras universidades, y para CFT/IPs.

**Cuadro 13: Disponibilidad presupuestaria total para el componente 3, según tipo de IES. 2017-2020 (miles de \$2021)**

	2019	2020
<b>Universidades privadas, referidas en el artículo N°1 del D.F.L. N°4 de 1981 (Red G9)</b>	5.410.115	4.871.807
<b>Universidades acreditadas del artículo N°52 del D.F.L. N°2 de 2010 (Otras Universidades – Excluye a las estatales)</b>	2.447.728	3.154.000
<b>Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica</b>	2.770.317	3.154.000

Fuente: Elaboración propia, en base a Bases de postulación Áreas Estratégicas 2019-2020.

Si bien no es explícito en las bases, el que se asigne presupuesto por separado por tipo de institución tiene como resultado implícito el que tanto universidades de la Red G9 como el resto de las instituciones adjudiquen fondos. El panel considera que esta medida es consistente con la estrategia de abordar las brechas en capacidades institucionales, considerando que este mecanismo aseguraría fondos a instituciones fuera de la Red G9 (que no cuentan con otro tipo de financiamiento estatal para el desarrollo institucional).

A partir del año 2021, los recursos se asignarán independiente de la IES de la cual proviene la propuesta, lo que podría llegar a significar que los recursos se concentren todavía más en IES con mejores capacidades institucionales ex ante, al no existir un tope de recursos según tipo de institución. En particular, requiere especial atención la posibilidad de que las IES de la Red G9 (las que tienen mayores años de acreditación, usado como proxy de capacidades institucionales) concentren un mayor porcentaje de los recursos, dejando menos fondos al resto de las instituciones, que no tienen accesos a otros fondos públicos para fortalecimiento institucional.

Al respecto, el programa señala que los puntajes de corte en las universidades de la Red G9 han tenido en los años 2019 y 2020 menores puntajes de adjudicación, lo señalaría que éstas no concentrarían un mayor porcentaje de los fondos. Al respecto, el panel considera que estos valores podrían no ser comparables para efectos del análisis, por cuanto cada concurso (G9 vs otros) estipula montos diferentes, universo de IES que compiten (siendo mucho más acotado en el caso de la Red G9) y requisitos, que son diferentes para CFTs/IPs en relación a Universidades.

Si bien el panel constata que esto podría instalar nuevas herramientas y capacidades en el sistema, no contribuiría a la **reducción de brechas de calidad** (lo anterior, en función de la auto selección de IES situadas en una zona media o alta de capacidades).

Al respecto, el panel valora positivamente que el programa establezca topes en la cantidad de postulaciones que pueden presentar y ganar las IES en los componentes 2 y 3. Hasta el año 2020, éstas eran:

- En el caso del componente 2, cada IES puede postular como máximo a 10 proyectos, teniendo éstos un tope monetario (cuyo valor varía año a año<sup>91</sup>).
- En el componente 3, las IES que tengan 2 proyectos de años anteriores y en ejecución a la época de adjudicación, pueden presentar un máximo de dos propuestas, pero podrán adjudicar como máximo sólo 1 de ellas (la de mejor puntaje), en caso de que queden seleccionadas.

El panel considera, sin embargo, que la restricción de tres proyectos no es, a la fecha, una restricción activa, pues actualmente el número promedio de adjudicaciones es menor a este límite (1,5 adjudicaciones por IES), por lo cual en el corto plazo existe un margen importante para seguir ampliando la brecha en capacidades institucionales producto de la autoselección. Más aún, a partir del año 2021 las condiciones se hacen menos restrictivas para el componente 3, puesto que se permitirá que las IES que tengan 3 proyectos de años anteriores (en vez de dos) y en ejecución a la época de adjudicación, pueden presentar un máximo de dos propuestas, pero podrán adjudicar como máximo sólo 1 de ellas (la de mejor puntaje), en caso de que queden seleccionadas.

Es importante que el programa monitoree empíricamente esta brecha en el tiempo, para supervisar que el programa cumpla adecuadamente su propósito y ataque a las causas que el programa ha identificado como importantes en el problema que busca resolver.

Por último, **el componente 4** evidencia criterios de focalización claros y consistentes con la estrategia del programa de reducir las brechas en capacidad institucional y en mejorar la capacidad de adaptación de las IES a los cambios regulatorios de la industria.

### **2.3. Organización y gestión del programa**

El Departamento de Fortalecimiento Institucional cuenta con 26 profesionales, quienes manejan la ejecución, adjudicación y seguimiento de todos los instrumentos de financiamiento del Departamento. Actualmente, hacen seguimiento a aproximadamente 500 convenios en ejecución<sup>92</sup> (para una descripción más detallada de la estructura del DFI, revisar el anexo 3 de gestión).

La unidad con mayor cantidad de profesionales (17 personas) es la Unidad Académica, a cargo de implementar las líneas de política pública según lo requerido por cada instrumento. Además, es la unidad encargada de evaluar las propuestas de las IES para postular a fondos (esto incluye los 4 componentes del FDI. En el caso del **componente 1**, que no es competitivo, el equipo revisa el plan de trabajo propuesto) y

---

<sup>91</sup> El año 2020, este monto correspondía a M\$40.920 (pesos de 2021).

<sup>92</sup> Antecedente entregado por el programa.

de hacer seguimiento y evaluar los informes de avance para los componentes 1, 3 y 4, con el fin de monitorear el cumplimiento de resultados y actividades previstas.

La Unidad de Gestión de Procesos se encarga de la coordinación, gestión y elaboración de documentación jurídica y administrativa para que se traspasen fondos a las IES eficaz y oportunamente. En esta unidad trabajan 3 profesionales.

La Unidad de Análisis (4 profesionales) tiene a su cargo recopilar, procesar, analizar y elaborar información relativa al sistema de Educación Superior, para apoyar las tareas del Departamento y Subsecretaría de Educación Superior.

El panel considera que los recursos humanos son adecuados para llevar a cabo la evaluación de propuestas para los 4 componentes, y también para llevar a cabo el modelo de seguimiento estandarizado que contempla del diseño del programa.

El **componente 2** es implementado por la Unidad de Asuntos Estudiantiles. El seguimiento y registro de la información está a cargo de un profesional, quien declara que dedica aproximadamente el 60% de su jornada a esta labor. La coordinación entre esta Unidad y el DFI es periódica, a través de correos electrónicos y reuniones. Sin embargo, como se ha mencionado antes, el panel considera que los recursos humanos no son suficientes para dar un seguimiento y apoyo adecuado a los proyectos, lo que se ve reflejado en un seguimiento deficiente, lo que sería la principal causa de que, desde la implementación, el componente en la práctica no tribute al propósito.

Las Unidades del DFI funcionan con una coordinación constante y presencial, la cual se facilita por la proximidad con que trabajan los equipos. Durante el año 2020 la comunicación ha sido virtual.

Respecto de las divisiones con las que se coordina, existen procesos formales de comunicación, descritos a continuación:

- Elaboración de bases para componentes concursables: El Subsecretario de Educación Superior, en conjunto con las jefas de la División de Educación Universitaria y de la División de Educación Técnico-Profesional deciden qué elementos priorizar en los concursos. Luego, éstos son aterrizados en la elaboración de las bases, a cargo de la Unidad Académica del DFI. Finalmente, la Unidad se reúne con la Subsecretaría y las dos divisiones recién mencionadas para presentar propuestas para complementar/modificar las bases, tanto en aspectos académicos (por ejemplo, áreas y líneas estratégicas) y operativas (por ejemplo, formato de la entrega de informes).
- Luego, la División Jurídica publica las bases. Posterior a eso, la Unidad Académica se coordina con la Unidad de Gestión de Procesos del DFI para la recepción, revisión y adjudicación de propuestas, y, posteriormente, para la recepción y revisión de Informes de Avance y Finales.
- Elaboración de convenios componente 1: El Subsecretario de Educación Superior, en conjunto con las jefas de la División de Educación Universitaria y de la División de Educación Técnico-Profesional deciden la IES que recibirá a las y los estudiantes de las IES en proceso de cierre. Posterior a eso, se coordinan con la Unidad Académica del DFI para aspectos operativos y académicos de la elaboración de convenios y el seguimiento a los mismos.
- En ambos tipos de componente, la División de Administración y Presupuesto se coordina con la Unidad de Gestión de Procesos de DFI para llevar a cabo del proceso de rendiciones por parte de las IES que reciben fondos.

El panel considera que esta coordinación es adecuada para la gestión y ejecución de las actividades involucradas en la producción de los componentes.

Adicionalmente, existe una comunicación constante con la Superintendencia de Educación Superior, entidad a cargo de hacer seguimiento y estimar los riesgos de que una institución pierda su acreditación institucional (o no logra obtenerla) y cierre. Esta coordinación es clave para que la Subsecretaría de Educación Superior tome decisiones estratégicas, relacionadas con estimar la producción del componente 1 de Reubicación. Estos temas son tratados periódicamente en las instancias de coordinación formales existentes entre ambas instituciones.

## 2.4. Existencia de un sistema de seguimiento y evaluación

La información referente al sistema de postulación y adjudicación a los cuatro componentes del fondo (y a todos los instrumentos del DFI) se genera y administra a través de una plataforma virtual, la cual sistematiza y estandariza los tipos de documentos que se deben recibir/generar, permite a las y los evaluadores asignar puntajes en línea y genera una base de datos con los proyectos postulados, admisibles y adjudicados. El panel evalúa positivamente el uso de esta plataforma, por cuando permite hacer seguimiento a esta información y agiliza el actuar de las y los actores involucrados en este proceso.

Respecto del seguimiento y evaluación a los proyectos se analiza de acuerdo con la unidad a cargo, se señalan a continuación sus fortalezas y debilidades:

### *Fortalezas:*

- Como se ha mencionado previamente, el DFI cuenta con un sistema de seguimiento estandarizado de los proyectos a través de visitas semestrales evaluaciones a sus informes de avance para los **componentes 1, 3 y 4**. La evaluación de estos informes, y el puntaje final obtenido por cada IES es conocido y publicado a la institución. El panel considera que cada evaluación genera una cantidad adecuada de información, que evalúan diversos ámbitos relevantes: cumplimiento de hitos, indicadores, ejecución presupuestaria, implementación del proyectos y gestión institucional.
- Existe consistencia en la forma de evaluar los 3 componentes mencionados en el acápite anterior, en el tiempo y entre ellos, pues se usan los mismos indicadores. Esto es además consistente con la forma de evaluar todos los informes de avance que se reciben para los otros instrumentos del FDI. Esto facilita la obtención de indicadores de desempeño del FDI y la comparación de las evaluaciones en el tiempo.

### *Debilidades:*

- Actualmente, no se sistematizan los puntajes de las evaluaciones **para los componentes 1, 3 y 4**, sino que guarda cada evaluación por separado. Las evaluaciones a los informes de avance se guardan en dos formatos, como un informe en PDF donde se detalla aspectos de la evaluación, y un Excel por proyecto donde se registra la nota a cada indicador y el cálculo de la nota global. Dado que no existe una base de datos que unifique los puntajes de todos los proyectos, para estudiar la evolución del puntaje global de un proyecto en el tiempo, o para comparar los puntajes de diferentes proyectos, se debe analizar cada informe por separado. En la práctica, este ejercicio no se efectúa.  
Cabe señalar que para estos componentes se han evaluado a la fecha pocos informes de avance. El siguiente cuadro indica cuántos proyectos se han adjudicado para cada componente y cuántas evaluaciones se han puesto a disposición del panel a la fecha).



**Cuadro 14: Disponibilidad de evaluaciones según componente y cohorte de adjudicación**

Componente	Año de adjudicación	N° Informe de Avance	N° proyectos con evaluación disponible
Comp.1 (Reubicación)	2018	1er Informe	2
		2do Informe	2
		3er Informe	2
	2019 (a)	1er Informe	4
		2do Informe	4
Comp.3 (Áreas Estratégicas)	2019 (b)	1er Informe	29
		2do Informe	29
Comp.4 (Acreditación)	2019 (c)	1er Informe	7
		2do Informe	7

(a) Aun no se encuentran sistematizadas las revisiones correspondientes a los informes de avance correspondientes al 2do semestre de 2020.

(b) Única cohorte que es posible revisar hasta el momento, ya que los proyectos adjudicados en 2020 tendrán que entregar su primer reporte en junio 2021.

(c) Aun no se encuentran sistematizadas las revisiones correspondientes a los informes de avance correspondientes al 2do semestre de 2020.

Fuente: Elaboración propia, con antecedentes entregados por el programa.

A pesar de que se tiene a la fecha poca información, el panel enfatiza la necesidad de comenzar a gestionar los datos de manera que puedan usarse como retroalimentación a la implementación y eficacia del programa.

Al respecto, el panel constata que la forma de evaluación tiene como deficiencia el que los Informes de Avance para los 3 componentes (y de todo el resto de los instrumentos del DFI) son enviados a la Unidad Académica vía correo electrónico. Esto tiene complicaciones administrativas, por cuanto las instituciones envían informes en diferentes formatos y con copia a diferentes personas, lo que genera un alto costo en tiempo para la unidad. Asimismo, el reporte de las evaluaciones se comunica por correo electrónico, actividad que ralentiza el actuar de la unidad, respecto de un sistema centralizado como el que se usa para que las IES postulen, donde los documentos y la información son recibidos siempre por la persona correspondiente.

En este sentido, el panel recomienda implementar una plataforma que use un mecanismo similar al de la plataforma de postulación usada actualmente, la cual permite recibir de forma centralizada y ordenada todos los informes y los documentos adjuntos relevantes, sin que llegue a personas que no tienen que ver con la revisión. La plataforma permitiría que los evaluadores se conecten de forma remota y hagan su trabajo en línea.

Implementar una plataforma de estas características no sólo liberaría tiempo a Departamento de Fortalecimiento Institucional, el cual podrían destinar a dar más seguimiento y apoyo a las IES con más necesidades, si no que, además, podría almacenar las notas de cada informe en una base de datos unificada, lo que permitiría hacer seguimiento en el tiempo a los proyectos y su desempeño.

- Específicamente para el **componente 2**, la Unidad de Asuntos Estudiantiles no cuenta con un sistema de seguimiento estandarizado, y que las evaluaciones no generan una cantidad adecuada de indicadores que sirvan para evaluar el avance de los mismos. Como se mencionó previamente, los únicos indicadores que se generan son de ejecución presupuestaria.
- Además, para el **componente 2**, la información se guarda de forma tal que, cada vez que se recibe un informe de Avance Semestral, sus datos se almacenan encima del último informe disponible, no permitiendo el seguimiento de las evaluaciones en el tiempo. Este sistema no permite el adecuado seguimiento ni evaluación del desempeño de los proyectos ejecutados.

Como conclusión, el panel valida en términos generales la implementación de la estrategia del diseño para los **componentes 1, 3 y 4**, pues los proyectos se implementan y reciben el seguimiento y supervisión contemplada en el diseño del programa. El panel advierte que es importante monitorear la percepción del seguimiento por parte de las IES y equipos que ejecutan los proyectos, desde que permitiría conocer sus necesidades específicas y adecuar las estrategias de seguimiento a las necesidades de distintos tipos de instituciones. Además, se advierte la conveniencia de estandarizar los métodos de entrega de los Informes de Avance a la Unidad Académica del DFI, y de consolidar bases de datos agregadas que permitan comparar el desempeño de los proyectos en el tiempo.

El panel no valida la implementación del **componente 2**, caracterizada por el inexistente apoyo académico y el deficiente sistema de recolección y análisis de información de avance de los proyectos.

### 3. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA: EFICACIA Y CALIDAD

#### 3.1. Eficacia a nivel de Componentes (producción de bienes o servicios)

Para la presente sección, el análisis se ordena desde lo más simple hasta lo más complejo (según los indicadores propuestos en la matriz de marco lógico). En otras palabras, el análisis parte desde la cobertura de proyectos sobre postulaciones recibidas hasta el cumplimiento de las dos principales medidas de productividad que cuantifica el programa; los “hitos” e “indicadores” de aquellos proyectos adjudicados (según la información disponible en cada caso).

Este ordenamiento es importante, de manera de ir recogiendo aspectos clave en cada una de las diferentes dimensiones de análisis, siempre restringido a la producción a nivel de los componentes definidos por el programa. También es importante tener en consideración que, tal como se discutió en la sección de Justificación del Programa (Cuadro 10), los distintos componentes del FID abordan de manera conjunta ambas causas del problema de política pública detectado<sup>93</sup> de manera específica a las necesidades particulares que defina cada IES en el proyecto postulado y, luego, adjudicado. En otras palabras, existe una amplia heterogeneidad en los objetivos de los proyectos adjudicados, los cuales responden a las necesidades particulares de cada IES, respondiendo en algunos casos a reducir la inequidad o cerrar las brechas en capacidades institucionales (causa 1)<sup>94</sup>, y en otros casos, a mejorar o ampliar las capacidades de adaptación a los cambios en el entorno (causa 2)<sup>95</sup>. Es más, en muchos casos el proyecto puede responder a ambas simultáneamente, tal como se indicó en el Cuadro 10. Es por este motivo, y dado que no se realiza (ni se justifica) una desagregación de los proyectos por “causa” a la que apunta, que el análisis en esta sección se desarrolla en base a proyectos adjudicados y niveles de cumplimiento, a modo general, sin atender explícitamente a la causa específica a la que pretende dar cuenta.

El primer nivel de análisis, presentado en el siguiente cuadro, corresponde al número de adjudicaciones sobre el total de postulaciones recibidas en cada año (y por cada componente<sup>96</sup>). Se observa una alta demanda en relación con los componentes relevantes para el análisis (se descarta el primero, que no es competitivo), donde, en promedio para el periodo de evaluación, se adjudican uno de cada cuatro proyectos postulados para Emprendimiento Estudiantil y Áreas Estratégicas; y, en el caso de Acreditación Institucional, uno de cada dos (en promedio). Sin embargo, es importante mencionar para este último componente, que el número de proyectos adjudicados con relación al número de postulantes cae de manera importante el año 2020 (de un 70% el 2019 a un 43% el 2020), lo cual indica que aumentó la proporción de postulantes que no obtuvieron el beneficio. Este resultado se complementará posteriormente con el análisis de cobertura del Programa, de manera de disponer de más elementos para un juicio evaluativo más robusto en relación con el accionar del FID.

La principal conclusión en este primer nivel de análisis es que el FDI tiene una alta demanda, respecto a los recursos disponibles, lo cual hace más relevante aún analizar quiénes son las IES que se están adjudicando los proyectos y qué características tienen, considerando lo discutido en la sección de implementación y, posteriormente, en el diseño del programa, referido al potencial efecto de la autoselección sobre los beneficiarios de este fondo competitivo. Se continuará con este análisis más adelante en la presente sección, una vez que se revise la caracterización de los beneficiarios, en comparación con los no beneficiarios del programa en cada año.

---

<sup>93</sup> Inequidad en las capacidades institucionales de la IES y bajas facultades de adaptación ante las nuevas tendencias de la industria.

<sup>94</sup> El desarrollo y análisis de las causas del problema se presentan en el apartado 1.2 Estrategia del programa.

<sup>95</sup> El desarrollo y análisis de las causas del problema se presentan en el apartado 1.2 Estrategia del programa.

<sup>96</sup> Para el Componente 1 de Reubicación no corresponde incorporar los años 2019 y 2020, dado que desde el año 2019 en adelante el programa establece en su diseño que dicho componente se adjudica vía asignación directa. Se aclara también que los años 2017 y 2018 no se implementó el Componente 3 (Áreas Estratégicas) y 4 (Acreditación), razón por la cual no existen valores para dichos años.

**Cuadro 15: Número de Proyectos adjudicados en relación con el número de postulaciones (admisibles) por Componente del FDI y año, 2017-2020**

Año	Comp.1 (Reubicación)	Comp. 2 (Emprendimiento Estudiantil)	Comp.3 (Áreas Estratégicas) <sup>97</sup>	Comp.4 (Acreditación)
2017		30,7%		
2018	100,0%	31,9%		
2019		21,3%	22,8%	70,0%
2020		26,6%	27,9%	42,9%
% Variación 2017-2020*		-13,1%	22,3%	-38,8%
Promedio 2017-2020	100,0%	27,6%	25,4%	56,4%

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

El segundo nivel de análisis corresponde a la producción de cada componente propiamente tal, es decir, el número de proyectos financiados durante el periodo de evaluación.

Específicamente para el componente 1, se hace relevante conocer, la cantidad de estudiantes reubicados, lo que permite también comprender la lógica de asignación de este componente. El año 2018 cerraron dos instituciones (Universidad de Arte y Ciencias Sociales, ARCIS, y la Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología, UNICIT), lo que da origen a dos convenios (con la Universidad Católica del Maule (UCM) y con la Universidad de Santiago (USACH), respectivamente.).

El año 2019 cerró la Universidad del Pacífico, cuyos estudiantes se reubican en tres universidades (U. Tecnológica Metropolitana, U. Autónoma de Chile y U. Mayor), dando origen a tres convenios y asociados a aproximadamente 708 estudiantes. El cuarto proyecto de ese año corresponde a un “convenio adicional” firmado entre la Universidad de Santiago y la Subsecretaría de Educación Superior para llevar a cabo el proyecto de Reubicación que inició el 2018. Dado que se identificaron nuevas actividades en esta reubicación, asociadas a nuevos fondos, se requiere hacer un convenio nuevo, asociado únicamente a estas nuevas necesidades. El año 2020 los dos proyectos señalados en el cuadro corresponden a “convenios adicionales”, firmados por la Universidad Tecnológica Metropolitana y la Universidad Católica del Maule.

La cantidad de matrícula atendida no es trivial, por los siguientes motivos:

- De acuerdo con lo señalado en los informes de avance de este componente, los registros administrativos de las IES en cierre son deficientes en cantidad y calidad, por lo que una de las primeras tareas que lleva a cabo la IES beneficiaria es ordenar los registros y cuantificar la cantidad de estudiantes que se acogen a esta figura de Reubicación.
- Una vez que una IES beneficiaria determina la matrícula a atender, pueden existir variaciones durante el año, las que dependen de i) si las y los estudiantes se mantienen en sus estudios, o si deciden renunciar a la Reubicación, ii) de la cantidad de estudiantes que se titulan, y iii) la cantidad de estudiantes nuevos que se incorporan a la reubicación. El último punto ocurre cuando la IES que recibe estudiantes de una carrera incorpora nuevas carreras o programas a su convenio de reubicación (por ejemplo, la Universidad Católica del Maule acuerda incorporar a su proyecto la titulación de las y los estudiantes de post grado el año 2019).

El siguiente cuadro indica la cantidad de estudiantes que se atienden. Los convenios firmados en un año atienden a la cantidad de estudiantes señalada, aunque la atención propiamente tal comienza el año siguiente, por lo que bajo cada año, se debe entender que la cantidad de estudiantes señalados comienza a atenderse al año siguiente.

<sup>97</sup> Más adelante, en la sección de caracterización de los proyectos y beneficiarios, se analiza la composición al interior de cada componente.

**Cuadro 16: Cantidad de estudiantes atendidas y atendidos en el componente de Reubicación**

	2018	2019	2020	% variación 2018-2019
<b>Modalidad 1) estudiantes se titulan de IES en cierre</b>	2.065	2.207	997	-52%
<b>Modalidad 2) estudiantes se titulan de IES receptora</b>		1.278	588	-54%
<b>Total</b>	2.065	3.485	1.585	-23%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa e informes de avance de IES beneficiarias del componente de Reubicación.

A continuación, se analiza la cantidad de proyectos adjudicados para los 4 componentes, retomando la lógica de uniformar el análisis de productividad en términos de proyectos asignados/adjudicados.

El siguiente cuadro presenta la desagregación por componentes y años de los 488 proyectos adjudicados entre los años 2017 y 2020. Los datos muestran una importante participación relativa del componente 2 (Emprendimiento Estudiantil) -410 proyectos adjudicados en el periodo-, seguido de los proyectos financiados en Áreas Estratégicas (60). Esta diferencia es a primera vista razonable, dada la naturaleza diferente en profundidad y monto de ambos componentes. Si bien se evalúa positivamente, en primera instancia, la capacidad del programa de producir una masa considerable de proyectos en los componentes 2 y 3, es imprescindible contrastar esta información con respecto al número de instituciones beneficiarias (con respecto a la población potencial y objetivo), para lo cual aún es necesario seguir profundizando en el análisis.

Sin embargo, hasta este punto, llama la atención la baja producción del componente 4 (Acreditación), instrumento relevante dado que la formación técnico profesional es uno de los 3 ejes del programa de gobierno en Educación y que existe un alto número de CFT/IPs que no se encontraban acreditados (población objetivo, de 52 IES el año 2019), y más aún, dado que el componente tenía un tiempo acotado.

**Cuadro 17: Número de Proyectos adjudicados por Componente del FDI y año, 2017-2020**

Año	Comp.1 (Reubicación)	Comp. 2 (Emprendimiento Estudiantil)	Comp.3 (Áreas Estratégicas)	Comp.4 (Acreditación)	Total
<b>2017</b>	0	107	0	0	107
<b>2018</b>	2	102	0	0	104
<b>2019</b>	4	96	29	7	136
<b>2020</b>	2	105	31	3	141
<b>% Variación 2017-2020*</b>	0,0%	-1,9%	6,9%	-57,1%	31,8%
<b>Total 2017-2020</b>	8	410	60	10	488

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

Luego, tan relevante como el número de proyectos financiados, es el número de Instituciones de Educación Superior (IES) atendidas por el FDI. En el Cuadro siguiente se presenta el número de IES beneficiarias por año y componente específico. Es importante destacar que este primer análisis cuantifica el número de IES "por año" y "por componente", por lo cual es posible que una misma institución esté contenida también en otro año u otro componente. Esto se revisará posteriormente en un segundo nivel de análisis, siempre en términos de instituciones beneficiarias.

**Cuadro 18: Número de Instituciones que se adjudican proyectos por Componente del FDI y año, 2017-2020**

<b>Año</b>	<b>Comp.1 (Reubicación)</b>	<b>Comp. 2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>	<b>Comp.4 (Acreditación)</b>	<b>Total</b>
<b>2017</b>	0	43	0	0	43
<b>2018</b>	2	44	0	0	46
<b>2019</b>	4	44	25	7	80
<b>2020</b>	2	41	27	3	73
<b>% Variación 2017-2020*</b>	0,0%	-4,7%	8,0%	-57,1%	69,8%

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

A partir del cuadro anterior es posible observar que para cada año el número de instituciones que se adjudican proyectos se mantienen relativamente estable para los componentes 2 y 3 (Emprendimiento Estudiantil y Áreas Estratégicas).

En el caso del componente 4 de Acreditación Institucional, llama la atención la caída en el número de nuevas instituciones beneficiarias, sobre todo considerando que el indicador de proyectos adjudicados en relación al número de postulaciones cayó de un año a otro (

**Cuadro 15**), indicando que aumentó la proporción de instituciones que postularon y no recibieron fondos para aumentar sus capacidades institucionales orientadas a obtener la acreditación institucional. En primera instancia, esto se evalúa negativamente, sobre todo considerando que el año 2020 era el segundo y último año de ejecución del componente. Se complementará este juicio una vez que se analice la cobertura del componente sobre la población objetivo.

Finalmente, las cifras expuestas en relación con el Componente 1 de Reubicación Institucional merecen un análisis especial. En este caso los datos exponen el número de nuevas Instituciones de Educación Superior Acreditadas que se adjudican proyectos para reubicar y asegurar la continuidad de los estudios de los alumnos de aquellas IES que hayan perdido el reconocimiento oficial. Por este motivo el número y tendencia de proyectos anuales no resiste al mismo análisis que los otros componentes, dado que no es planificable y responde, tal como ya se ha dicho, a situaciones de emergencia. Sí es relevante destacar que una IES que pierde el reconocimiento puede derivar en más de un proyecto de Reubicación, es decir, en más de una IES acreditada que se adjudique proyectos asociados al Componente 1. Así, en el caso específico de los datos presentados en el cuadro anterior, los 4 proyectos adjudicados el año 2019 están asociados a las IES que se adjudican proyectos de Reubicación, para dicho año: la U. de Santiago, la U. Tecnológica Metropolitana, la U. Autónoma de Chile y la U. Mayor; la primera asociada al cierre de la U. Iberoamericana y las últimas tres a proyectos de Reubicación de estudiantes de la U. del Pacífico<sup>98</sup>.

A partir de la combinación del análisis de número de proyectos adjudicados anualmente por componentes (Cuadro 17) y número de instituciones adjudicatarias (Cuadro 18) es posible analizar la concentración anual por componentes. El siguiente cuadro presenta los resultados del número promedio de proyectos anuales adjudicados por institución de Educación Superior en cada componente.

**Cuadro 19: Concentración por Componente del FDI (N° de Proyectos promedio por IES) por año, 2017-2020**

<b>Año</b>	<b>Comp.1 (Reubicación)</b>	<b>Comp. 2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>	<b>Comp.4 (Acreditación)</b>
<b>2017</b>		2,5		
<b>2018</b>	1	2,3		
<b>2019</b>	1	2,2	1,2	1
<b>2020</b>	1	2,6	1,1	1
<b>% Variación 2017-2020*</b>	0,0%	2,9%	-1,0%	0,0%
<b>Promedio 2017-2020</b>	1	2,4	1,2	1

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

Los resultados indican que para los componentes 1, 3 y 4 la relación es prácticamente uno a uno, es decir, “un proyecto, una IES impactada al año”. Sin embargo, esto cambia en el componente de Emprendimiento Estudiantil, donde existe una concentración anual importante de los proyectos; en promedio cada IES se adjudica 2,4 proyectos al año. Esto no se evalúa negativamente, dado que está incorporado en el diseño del programa la posibilidad de presentar (y adjudicarse) más de 1 proyecto en este componente, ya que son iniciativas acotadas en su alcance y de montos considerablemente menores a los otros 3 componentes. Sin embargo, vuelve a surgir la pregunta asociada a las características de las IES beneficiarias, información fundamental para emitir un juicio evaluativo relevante al respecto (potencial problema de autoselección analizado en la sección de Implementación de este informe).

<sup>98</sup> Los 2 proyectos de Reubicación correspondientes al año 2018 fueron adjudicados a la U. C. del Maule y a la U. de Santiago, y responden a proyectos de Reubicación de estudiantes de las descontinuadas U. de Arte y Ciencias Sociales y U. Iberoamericana, respectivamente. Finalmente, los 2 proyectos adjudicados durante el año 2020 corresponden a la U. Tecnológica Metropolitana y la U. C. del Maule, asociadas a proyectos de Reubicación de alumnos de la U. del Pacífico y U. de Arte y Ciencias Sociales, respectivamente.

Luego, para seguir avanzando en esta dirección, se hace relevante realizar un segundo nivel de análisis, incorporando las posibles “repeticiones” de las instituciones beneficiarias en los distintos años, ampliando el alcance y no solo revisando la concentración anual, sino que también del periodo total de evaluación. En otras palabras, incorporando el hecho de que potencialmente se estén repitiendo las mismas IES en los distintos años de evaluación, reduciendo la cobertura sobre el total de instituciones que componen la población objetivo.

El siguiente cuadro presenta, como una medida de concentración más amplia, el número de proyectos promedio por IES (según componente) abarcando todo el periodo de evaluación (2017-2020), sin considerar los años de manera individual. Como es evidente, el número de IES por componente se reduce (pueden participar más de un año por diseño), observándose el efecto más acentuado en el componente 2 de Emprendimiento Estudiantil, donde en una mirada agregada, cada IES beneficiaria se adjudicó un promedio de 6,12 proyectos durante todo el periodo de evaluación<sup>99</sup>. Este número es menor para el componente que le sigue (Áreas Estratégicas), donde, en promedio, cada IES beneficiaria se adjudicó 1,54 proyectos durante el periodo (60 proyectos dividido 39 IES beneficiarias para el periodo de evaluación). En el caso del componente 4 (Acreditación Institucional), tal como era de esperar, el número de proyectos promedio por institución es 1 (es decir, no hay concentración), ya que solo pueden participar una sola vez.

En el caso del componente 1, de Reubicación, nuevamente es importante interpretar cuidadosamente los resultados. De la tabla se desprende que los 8 proyectos de Reubicación estudiantil adjudicados entre 2017 y 2020<sup>100</sup>, fueron obtenidos por 5 Instituciones de Educación Superior, es decir, existieron Instituciones de Educación Superior que firman más de 1 convenio directo para desarrollar el mismo proyecto. Esto se debe a que, como fue señalado en la sección de descripción del programa, cada IES beneficiaria negocia con el DFI una serie de actividades, plazos y montos, los cuales son transferidos una única vez al inicio del convenio. Si la complejidad del proyecto resultase ser mayor, se pueden establecer nuevos convenios para asegurar la ejecución exitosa del proyecto. Este último punto no tiene una evaluación negativa, pues como se ha señalado previamente en este informe, esto responde a una situación muy particular de emergencia para asegurar la continuidad de los estudios de aquellos estudiantes afectados por esta situación, en aquellas IES que cumplan los requerimientos necesarios.

**Cuadro 20: Concentración por Componente del FDI (N° de Proyectos promedio por IES), total 2017-2020**

Componente FDI	Total IES beneficiarias 2017-2020 (A)	Total Proyectos adjudicados 2017-2020 (B)	Concentración (B/A)
<b>Comp.1 (Reubicación)</b>	5	8	1,60
<b>Comp.2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	67	410	6,12
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>	39	60	1,54
<b>Comp.4 (Acreditación)</b>	10	10	1,00

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

A partir de estos resultados de concentración por componentes, más que emitir un juicio evaluativo aislado, se rescata un importante antecedente para ser utilizado posteriormente para emitir un juicio evaluativo robusto (en conjunto con los análisis de cobertura y caracterización de los beneficiarios): *En los componentes 2 y 3 (Emprendimiento Estudiantil y Áreas Estratégicas) si bien la “repetición” de beneficiarios no es un problema relevante a nivel anual, ésta se acentúa considerando el periodo de evaluación consolidado (2017-2020). En el componente 2 (Emprendimiento Estudiantil) pasa de 2,4 adjudicaciones promedio anual a 6,11 para todo el periodo de evaluación, y, en el componente 3 (Áreas Estratégicas) de 1,15 a 1,5.*

<sup>99</sup> 410 proyectos dividido por 67 IES beneficiarias de todo el periodo de evaluación.

<sup>100</sup> Los cuales responden o se originan a partir del cierre de 3 Instituciones de Educación Superior en el periodo: Universidad de Artes y Ciencias, Universidad Iberoamericana y Universidad del Pacífico.



El siguiente nivel de análisis de esta primera sección de eficacia tiene relación con la **implementación efectiva de los proyectos**. Para esto se revisa, en base a cada proyecto, el nivel de cumplimiento de los **hitos definidos** para cada uno. Tal como se presentó en la sección de descripción del programa, los hitos están asociados al cumplimiento de **metas de producción**. Es importante destacar que los hitos se definen específicamente para cada proyecto y están asociados, principalmente, a su implementación efectiva (por ejemplo, desarrollo capacitaciones, consultorías, entre otros). Relacionamos este análisis con el siguiente eslabón a nivel de logros por componentes, ya que va más allá de la adjudicación del proyecto, atendiendo directamente a la materialización del bien (tangible o intangible) que se quiere generar a través del proyecto específico.

Es importante recalcar antes de comenzar el análisis que los hitos responden a una amplia heterogeneidad y no son comparables entre proyectos (ni siquiera de un mismo componente). Como ya se dijo anteriormente, los hitos a cumplir se determinan en conjunto entre el FDI y la IES beneficiaria, de manera específica a cada proyecto y sus objetivos particulares. Por este motivo el análisis que se presentará a continuación debe entenderse a nivel de cumplimiento por proyecto en un sentido amplio, es decir, se pueden comparar “porcentajes de cumplimiento de hitos”, siempre en el entendido que los hitos y sus alcances son siempre diversos entre dichos proyectos. Finalmente, es importante destacar también que los hitos están definidos para cada etapa del proyecto, por lo cual el nivel de logros esperado es siempre 100%, sin embargo, puede haber etapas del proyecto (sobre todo las primeras) donde no esté programado el cumplimiento de hitos, en cuyos casos “No Aplica” una evaluación en tal dimensión de resultados.

El siguiente cuadro presenta el porcentaje de cumplimiento de hitos para las revisiones asociadas a los siguientes componentes y cohortes:

- **Componente 1 (Reubicación Estudiantil):** Para los proyectos adjudicados en 2018 (2 proyectos) se cuenta con 4 revisiones disponibles (1er semestre 2019, 2do semestre 2019, 1er semestre 2020 y 2do semestre 2020); y, para los proyectos adjudicados en 2019 (4 proyectos<sup>101</sup>), se cuenta con 2 revisiones, correspondientes al 1er y 2do semestre 2020<sup>102</sup>. No se dispone aún de informes de avance correspondientes a los proyectos adjudicados en 2020, los cuales tendrán su primer reporte en junio 2021.
- **Componente 3 (Áreas Estratégicas):** Proyectos adjudicados el año 2019<sup>103</sup> (29 proyectos). Esta información corresponde a la revisión del primer y segundo informe de avance de dichos proyectos, respondiendo, según diseño a la revisión del primer y segundo semestre de 2020<sup>104</sup>, respectivamente.
- **Componente 4 (Acreditación Institucional):** Proyectos adjudicados el año 2019<sup>105</sup> (7 proyectos). Esta información corresponde a la revisión del primer y segundo informe de avance de dichos proyectos, respondiendo, según diseño a la revisión del primer y segundo semestre de 2020<sup>106</sup>, respectivamente.

Se aclara que para el Componente 2 (Emprendimiento Estudiantil) no se realiza un seguimiento sistematizado de los proyectos por parte de la Unidad de Asuntos Estudiantiles que permita dar cuenta de

---

<sup>101</sup> De los cuales 1 de ellos es la firma de un convenio complementario que viene a inyectar recursos adicionales a uno de los proyectos adjudicados en 2018.

<sup>102</sup> Aun no se encuentran sistematizadas las revisiones correspondientes a los informes de avance correspondientes al 2do semestre de 2020.

<sup>103</sup> Única cohorte que es posible revisar hasta el momento, ya que los proyectos adjudicados en 2020 tendrán que entregar su primer reporte en junio 2021.

<sup>104</sup> Aun no se encuentran sistematizadas las revisiones correspondientes a los informes de avance correspondientes al 2do semestre de 2020.

<sup>105</sup> Única cohorte que es posible revisar hasta el momento, ya que los proyectos adjudicados en 2020 tendrán que entregar su primer reporte en junio 2021.

<sup>106</sup> Aun no se encuentran sistematizadas las revisiones correspondientes a los informes de avance correspondientes al 2do semestre de 2020.

un análisis de estas características (asociada al cumplimiento de hitos), por lo cual se revisará posteriormente en base a la información disponible por el Programa.

**Cuadro 21: Porcentaje de cumplimiento de Hitos para Componentes 1, 3 y 4 del FDI, proyectos adjudicados en años 2018 y 2019**

Componente	Año de adjudicación	N° Informe de Avance	N° Proyectos revisados (a)	% Cumplimientos de hitos (b)
<b>Comp.1 (Reubicación Estudiantil)</b>	2018	1er Informe	2	53,5 %
		2do Informe	2	56,5 %
		3er Informe	2	72,5 %
		4to Informe	1 (c)	100 %
	2019	1er Informe	4	58,3 %
		2do Informe	3 (d)	74,7 %
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>	2019	1er Informe	29	31,2 %
		2do Informe	29	47,8 %
<b>Comp.4 (Acreditación)</b>	2019	1er Informe	7	66,2 %
		2do Informe	7	70,9 %

(a) Corresponde al total de proyectos adjudicados en cada año según componente. Por ejemplo, en el Componente 1 el año 2018 se adjudicaron 2 proyectos de Reubicación, por lo cual cada revisión futura implica 2 informes de avances (uno por cada proyecto adjudicado).

(b) El % de cumplimiento de hitos se calcula considerando solo a los proyectos que tienen hitos activos en el periodo de revisión. Tal como se indicó anteriormente, los hitos están definidos para cada etapa del proyecto, por lo cual puede haber etapas del proyecto donde no esté programado el cumplimiento de hitos, en cuyos casos “No Aplica” una evaluación en tal dimensión de resultados.

(c) El Proyecto de Reubicación asociado a la U. C. DEL MAULE (UCM1809) finalizó el año 2020, por lo que no tiene asociado un informe de avance, sino que informe de cierre, el que está en proceso de revisión por parte del DFI. Por este motivo, el cuadro solo presenta el resultado de un informe de avance (siempre asociado a la cohorte 2018) y no dos como los años anteriores.

(d) El Proyecto de Reubicación asociado a la U. MAYOR (UMA1988) finalizó el año 2020, por lo que no tiene asociado un informe de avance, sino que informe de cierre, el que aún no ha sido enviado al DFI. Por este motivo, el cuadro solo presenta el resultado de tres informes de avance (siempre asociados a la cohorte 2019) y no cuatro como el año anterior.

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

A nivel general, y para todos los componentes y revisiones, se observan porcentajes de cumplimiento bajos de los hitos definidos, siempre considerando (tal como se indicó anteriormente) que en todas las etapas se espera un cumplimiento del 100%.

Específicamente para el Componente 1, los 2 proyectos adjudicados el año 2018 presentan niveles de cumplimiento oportuno de los hitos programados (esperados de cumplir a la fecha de revisión) cercanos al 50% en los informes correspondientes al año 2019 (1er y 2do semestre), lo cual mejora parcialmente, subiendo al 72,5%, en la revisión correspondiente al 1er semestre del año 2020. Los porcentajes de cumplimiento promedio son similares para la primera revisión disponible de los 4 proyectos adjudicados el año 2019, alcanzando un 58% de cumplimiento para la primera revisión y subiendo al 74,7% en la segunda.

Más complejo aún es el caso del Componente 3 de Áreas Estratégicas, para el cual la media de cumplimiento oportuno de hitos correspondientes al primer informe de avance (1er Semestre 2020) para los proyectos adjudicados en 2019, solo alcanzó el 31%, siempre considerando los hitos activos, es decir, los que se esperaba estuvieran cumplidos en esta etapa de revisión. Para el 2do Semestre de 2020, el porcentaje de cumplimiento oportuno sube al 47,8% (2do Informe), lo que, si bien presenta una mejora, sigue encontrándose por debajo de la mitad de lo comprometido.

Finalmente, en el caso de Acreditación Institucional (Componente 4), si bien el promedio mejora con respecto al componente anterior (66% y 70% de cumplimiento promedio según las 2 revisiones disponibles), aún es considerado subóptimo respecto de lo comprometido.

Si bien en términos generales la evaluación del nivel de cumplimiento de hitos es negativa, es importante poner en perspectiva este análisis, considerando que corresponde a la revisión de los primeros informes de avance en cada caso (de 5 más esperados en el futuro), junto a la situación especial de pandemia vivida durante todo el 2020, lo que probablemente condicionó la adecuada implementación en más de un caso.

El último nivel de análisis de esta primera sección de eficacia tiene relación con la **correcta implementación** de los proyectos y sus respectivos hitos. Para esto se revisa, en base a cada proyecto, el nivel de **cumplimiento de los indicadores** definidos para cada uno. Tal como se presentó en la sección de descripción del Programa, los indicadores están asociados a la adecuada implementación de los hitos comprometidos. Es importante destacar que, al igual que los hitos, los indicadores se definen específicamente para cada proyecto y están asociados, principalmente, a su correcta implementación. Por ejemplo, si el hito es “implementación de acciones de inducción e inserción complementarias a las acciones institucionales, el indicador asociado sería “participación en acciones de inducción e inserción complementarias a las acciones institucionales”. Relacionamos este análisis con el último eslabón a nivel de logros por componentes, ya que va más allá de la adjudicación del proyecto y la efectiva implementación de sus hitos, atendiendo directamente a la correcta implementación de dichas acciones o sus resultados de corto plazo<sup>107</sup>.

Al igual que en el análisis de porcentaje de cumplimiento de hitos, es importante recordar que los indicadores también responden a una amplia heterogeneidad y no son comparables entre proyectos. Por este motivo el análisis que se presentará a continuación debe entenderse a nivel de cumplimiento por proyecto en un sentido amplio, es decir, se pueden comparar “porcentajes de cumplimiento de indicadores”, siempre en el entendido que los indicadores y sus alcances son siempre diversos entre dichos proyectos<sup>108</sup>. Finalmente, también los indicadores están definidos para cada etapa del proyecto, por lo cual el nivel de logros esperado es siempre 100%, sin embargo, puede haber etapas del proyecto (sobre todo las primeras) donde no esté programado el cumplimiento de indicadores, en cuyos casos “No Aplica” una evaluación en tal dimensión de resultados. El análisis de porcentaje de cumplimiento que se realiza a continuación solo considera aquellos proyectos con cumplimiento de indicadores “activos” al periodo de revisión correspondiente.

Al igual que en el análisis a nivel de hitos, se revisa el porcentaje de cumplimiento de indicadores para los Componentes 1, 3 y 4 en los informes disponibles a la fecha, ya detallados en el análisis anterior.

---

<sup>107</sup> Sin atender aun al cambio de comportamiento esperado en las IES a través de dicho producto, lo cual es materia del siguiente nivel de análisis, de resultados intermedios.

<sup>108</sup> El análisis, por tanto, se basa en el cumplimiento de indicadores (reportado en los informes como cumplido o no cumplido) y no en los valores específicos de cumplimiento que se definieron previamente entre la IES y el MINEDUC para su aprobación, lo cual escapa al alcance de la presente evaluación.

**Cuadro 22: % Cumplimiento de Indicadores para Componentes 1, 3 y 4 del FDI, proyectos adjudicados en años 2018 y 2019**

Componente	Año de adjudicación	Fecha de revisión	N° Proyectos revisados (a)	% Cumplimientos de indicadores (b)
<b>Comp.1 (Reubicación Estudiantil)</b>	2018	1er Sem. 2019	2	Sin indicadores “activos”
		2do Sem. 2019	2	100 %
		1er Sem. 2020	2	80 %
		2do Sem. 2020	1 (c)	Sin indicadores “activos”
	2019	1er Sem. 2020	4	Sin indicadores “activos”
		2do Sem. 2020	3 (d)	Sin indicadores “activos”
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>	2019	1er Sem. 2020	29	66,6 %
		2do Sem. 2020	29	43 %
<b>Comp.4 (Acreditación)</b>	2019	1er Sem. 2020	7	55 %
		2do Sem. 2020	7	54,9 %

(a) Corresponde al total de proyectos adjudicados en cada año según componente. Por ejemplo, en el Componente 1 el año 2018 se adjudicaron 2 proyectos de Reubicación, por lo cual cada revisión futura implica 2 informes de avances (uno por cada proyecto adjudicado).

(b) El % de cumplimiento de indicadores se calcula considerando solo a los proyectos que tienen indicadores activos en el periodo de revisión. Tal como se indicó anteriormente, los indicadores están definidos para cada etapa del proyecto, por lo cual puede haber etapas del proyecto donde no esté programado el cumplimiento de indicadores, en cuyos casos “No Aplica” una evaluación en tal dimensión de resultados.

(c) El Proyecto de Reubicación asociado a la U. C. DEL MAULE (UCM1809) finalizó el año 2020, por lo que no tiene asociado un informe de avance, sino que informe de cierre, el que está en proceso de revisión por parte del DFI. Por este motivo, el cuadro solo presenta el resultado de un informe de avance (siempre asociado a la cohorte 2018) y no dos como los años anteriores.

(d) El Proyecto de Reubicación asociado a la U. MAYOR (UMA1988) finalizó el año 2020, por lo que no tiene asociado un informe de avance, sino que informe de cierre, el que aún no ha sido enviado al DFI. Por este motivo, el cuadro solo presenta el resultado de tres informes de avance (siempre asociados a la cohorte 2019) y no cuatro como el año anterior.

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

En línea con lo revisado para el cumplimiento de hitos, la media de cumplimiento de indicadores es baja. Alcanza el 67% y 43% para el Componente 3 de Áreas Estratégicas (según los 2 primeros informes de avance recibidos) y el 55% para los proyectos de Acreditación Institucional, en ambos casos considerando solo aquellos proyectos con indicadores activos a la fecha del primer y segundo informe de avance analizados.

Para el caso de los proyectos de Reubicación Institucional con indicadores activos, la media de cumplimiento para la segunda y tercera revisión de los proyectos adjudicados el 2018 alcanza el 100% y 80%, respectivamente. Sin embargo, en ambos casos solo 1 proyecto de los 2 adjudicados estaba con indicadores activos, o que correspondiera evaluar su cumplimiento en esa fase de desarrollo del mismo.

En el caso de los 3 componentes analizados, aun no es posible hacer un juicio evaluativo robusto sobre el cumplimiento de indicadores dada la etapa temprana del desarrollo de los proyectos y el consecuente bajo número de proyectos con indicadores “activos” susceptibles de ser reportados y revisados.

Tal como se indicó anteriormente, para el Componente 2 (Emprendimiento Estudiantil) no se realiza un seguimiento sistematizado de los proyectos por parte de la Unidad de Asuntos Estudiantiles (encargada del seguimiento) que permita dar cuenta de un análisis de estas características (asociado al cumplimiento de hitos e indicadores). Sin embargo, para la presente evaluación, se sistematizó una base de datos que permite, al menos, observar el estado de los proyectos adjudicados hasta el año 2019<sup>109</sup>. Esta información se presenta en el siguiente cuadro.

<sup>109</sup> Los proyectos correspondientes al año 2020 están todos vigentes, por lo cual no fueron incluidos en la base de datos.

**Cuadro 23: Estado actual de los proyectos adjudicados en el Componentes 2 (Emprendimiento Estudiantil), 2017-2019**

Emprendimiento Estudiantil	Año adjudicación		
	2017	2018	2019
<b>N° de Proyectos adjudicados</b>	107	102	96
<b>N° de Proyectos finalizados</b>	107	96	18
<b>% de proyectos finalizados</b>	100%	94,1%	18,8%
<b>N° de Proyectos Aprobados (a)</b>	2	45	3
<b>% de aprobados (sobre finalizados)</b>	1,9%	46,9%	16,7%
<b>N° de Proyectos Sin Informe (b)</b>	103	42	14
<b>% de Sin Informe (sobre finalizados)</b>	96,3%	43,8%	77,8%
<b>N° de Proyectos No Aprobados (c)</b>	2	9	1
<b>% de No Aprobados (sobre finalizados)</b>	1,9%	9,4%	5,6%

(a) Incorpora a los proyectos finalizados en “estado informe de cierre” en categoría “aprobado” y “aprobados con observaciones”, según lo indicado en la base de datos.

(b) Incorpora a los proyectos finalizados en “estado informe de cierre” en categoría “sin informe” y “solicitado”, según lo indicado en la base de datos.

(c) Incorpora a los proyectos finalizados en “estado informe de cierre” en categoría “observado” y “no ejecutado”, en la medida que dichas categorías implican que el “Proyecto no cumple sus objetivos generales” o “Proyecto cumple escasamente sus objetivos específicos”.

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

La principal conclusión y juicio evaluativo relativo a este análisis específico para el Componente 2 de Emprendimiento Estudiantil tiene relación con la falta de seguimiento a los proyectos, algo ya constatado en la sección de Implementación, siendo un elemento muy negativo el hecho de finalizar un alto porcentaje de proyectos sin una revisión adecuada del informe final, la mayor parte sin siquiera haberlo recibido por parte de la institución.

A continuación, se analiza la caracterización de las instituciones beneficiarias del FDI en el periodo evaluado, pero con un foco especial, el cual tiene relación con contrastar las características de las IES que se adjudican los proyectos (en los distintos componentes competitivos), versus aquellas pertenecientes a la población objetivo y que no lo hacen, de manera de analizar el resultado (e hipótesis<sup>110</sup>) de la autoselección que el FDI incorporaría implícitamente en su diseño.

En el siguiente cuadro, en primer lugar, se caracterizan los beneficiarios desagregados por componentes según tipo de institución durante todo el periodo de evaluación (2017-2020). Se observa que, en gran medida, en el componente 3 y 4 participan Universidades por sobre CFTs e IPs. Así también, es posible observar que, al interior del grupo de las Universidades, las que tienen mayor participación son las IES privadas pertenecientes al CRUCH (en Áreas Estratégicas) y todas las IES del CRUCH (incorporando las estatales) en el caso del componente de Emprendimiento Estudiantil.

**Cuadro 24: Distribución de Proyectos según componentes por tipo de IES, total proyectos adjudicados 2017-2020**

Tipo IES	Comp.1 (Reubicación)	Comp. 2 (Emprendimiento Estudiantil)	Comp.3 (Áreas Estratégicas)	Comp.4 (Acreditación)
----------	-------------------------	---	-----------------------------	--------------------------

<sup>110</sup> Esta hipótesis tiene relación con el problema de endogeneidad analizado en la sección de diseño, donde la variable que se pretende impactar (capacidades institucionales de las IES) es a la vez un requisito para una postulación (y adjudicación) exitosa. Por lo cual, cabría esperar que, dado el diseño de fondo competitivo del FDI y ausencia de criterios de focalización intra componentes, fueran las IES con mayores capacidades de gestión las que se adjudicaran (en mayor proporción) los proyectos, aumentando (en el mediano/largo plazo) la brecha en gestión entre las IES del sistema nacional.

	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
<b>CFT/Estatal</b>	0	0%	5	1%	3	5%	0	0%
<b>CFT/Privado</b>	0	0%	19	5%	10	17%	3	30%
<b>FFAA</b>	0	0%	7	2%	1	2%	0	0%
<b>IP</b>	0	0%	23	6%	10	17%	7	70%
<b>Univ/CRUCH/Estatal</b>	4	50%	182	44%	0	0%	0	0%
<b>Univ/CRUCH/Privada</b>	2	25%	112	27%	19	32%	0	0%
<b>Univ/No CRUCH/Privada</b>	2	25%	62	15%	17	28%	0	0%
<b>Total</b>	8	100%	410	100%	60	100%	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

Sin embargo, tal como se indicó anteriormente, el ejercicio relevante es comparar las IES beneficiarias versus las no beneficiarias (y que forman parte de la población objetivo), con relación a las características que den cuenta de las capacidades institucionales. Si bien no existe un índice de esta índole para las IES, sí es posible revisar valores sobre variables directamente relacionadas con esta (variables proxy). Para esto se utilizaron las bases de datos del Consejo Nacional de Educación (CNED), donde se revisa la variable “Años de acreditación institucional” para la caracterización y comparación propuesta. Esta última se considera un buen proxy de las capacidades institucionales, dado que es razonable suponer que IES acreditadas por un número mayor de años debieran disponer de mayores capacidades institucionales, en comparación a aquellas IES acreditadas por menos años.

El cuadro siguiente presenta los resultados del ejercicio realizado. Algunas consideraciones antes de exponer los resultados. En primer lugar, el análisis considera para cada año en el grupo de “IES FDI” a las instituciones que se adjudicaron proyectos del FDI en el Componente 2 (Emprendimiento Estudiantil) y Componente 3 (Áreas Estratégicas). No se considera al Componente 1 porque responde a otra lógica (no es un fondo competitivo), ni tampoco al Componente 4, dado que tiene otra población objetivo (IES estrictamente No Acreditadas). Dentro del grupo de comparación “IES No FDI” se considera a todas las IES que, perteneciendo a la población objetivo (población que tiene el problema de bajas capacidades institucionales y es elegible para el programa) no presenta (o presenta y no se adjudica) proyectos durante el año correspondiente.

Los resultados indican consistentemente para cada año analizado que, en promedio, las IES que se adjudican proyectos del FDI están acreditadas por más años que las pertenecientes a la población objetivo y que no participan. Así, por ejemplo, para el año 2019, las “IES FDI” estaban acreditadas en promedio por 4,7 años mientras que las “IES No FDI” por 3,5. En todos los años las diferencias son estadísticamente significativas al 99% de confianza<sup>111</sup>.

Siguiendo la lógica expuesta anteriormente, esto tiene 2 implicancias. En primer lugar, que los fondos se están adjudicando a aquellas IES que presentan el problema de bajas capacidades institucionales “en menor grado” (considerando a todas las que componen la población objetivo definida por el programa); y, en segundo lugar, su consecuencia directa, que en el mediano/largo plazo el diseño del FDI tendería a aumentar las brechas entre las capacidades institucionales en el sistema educacional (manteniendo todo lo demás constante), lo cual atenta contra una de las causas que el mismo programa define como relevantes de superar. Si bien el efecto se podría ver acotado por el número máximo de adjudicaciones para las IES (3 hasta 2020, 4 desde 2021), se considera que dicha restricción no se hará activa en el corto plazo, ya que, actualmente, el número promedio de adjudicaciones es menor a 3 (1,5 adjudicaciones por IES), por lo cual en el corto plazo existe un margen importante para seguir ampliando la brecha en capacidades institucionales producto de la autoselección analizada, potenciando, como se dijo anteriormente, la inequidad en las capacidades institucionales entre beneficiarios y no beneficiarios del FID. Considerando que las bases para el año 2021 consideran un máximo de 4 proyectos vigentes por IES, la restricción se

<sup>111</sup> La comparación tiene un *p-value* menor a 0,01.

hace menos exigente todavía lo que daría un margen de tiempo mayor para que se acrecenté la brecha en capacidades institucionales.

**Cuadro 25: Años acreditación promedio IES FDI versus No FDI (Componentes 2 y 3), 2017-2019**

Año	Años acreditación promedio				Estadístico t (c)	p-value
	IES FDI	N (a)	IES No FDI	N (b)		
2017	4,604	43	3,6	35	-3,531	0,0007
2018	4,7	40	3,605	38	-3,791	0,0003
2019	4,729	48	3,517	29	-4,241	0,0001

(a) Se consideran a todas las IES del grupo correspondiente para las cuales las bases de datos del CNED entregaba la información de años de acreditación.

(b) Se consideran a todas las IES del grupo correspondiente para las cuales las bases de datos del CNED entregaba la información de años de acreditación.

(c) No se consideran para este ejercicio los CFT's estatales no acreditados pertenecientes a la población objetivo, por no tener años de acreditación, por definición. Se aclara, de igual manera, que el Panel realizó la simulación incluyéndolos y la brecha aumenta aun más (lo que es lógico, ya que se incorporan "ceros" en una mayor proporción en las IES No FID).

(d) Construido para la hipótesis nula de que los años promedio de acreditación son iguales para ambos grupos de IES (FDI y No FDI).

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa y CNED.

Con el objetivo de dotar de mayor consistencia y profundidad al hallazgo anterior y sus implicancias, a continuación se realiza el mismo ejercicio de comparación de "IES FID versus No FID" (según años de acreditación como proxy de capacidades institucionales) pero desagregadas según: (i) Componentes analizados (Emprendimiento Estudiantil y Áreas Estratégicas) y tipo de IES; (ii) IES que se adjudican proyectos versus IES que postulan y no se adjudican; y, (iii) IES que se adjudican 2 o más proyectos versus IES que se adjudican solo un proyecto.

A continuación, se analizan brevemente los resultados para cada ejercicio propuesto, sin embargo, se adelanta, a modo de conclusión general, que se mantienen las mismas conclusiones para todos los niveles de análisis, es decir: **el resultado de la autoselección del diseño competitivo propuesto por el Programa se traduce en que los fondos se están adjudicado a aquellas IES con mayores capacidades institucionales, en prácticamente, todos los niveles de análisis.**

El Cuadro siguiente presenta los resultados para el ejercicio de comparación entre IES que se adjudican proyectos versus aquellas que no lo hacen (y que pertenecen a la población objetivo), específicamente para el **Componente 2 de Emprendimiento Estudiantil**. Como se puede observar, en todas las categorías de IES siempre existe una diferencia positiva con relación a los años de acreditación promedio para aquellas que logran adjudicarse al menos un proyecto de Emprendimiento Estudiantil en comparación al promedio de las que no lo hacen. La mayor brecha se encuentra en el caso de los CFTs y, se hace marginal en el caso de los IPs.



**Cuadro 26: Años acreditación promedio IES FDI versus No FDI (Componente 2), promedio 2017-2019**

Promedio 2017-2019	Años acreditación promedio			
	IES FID	n	IES No FID	n
<b>IES Totales</b>	4,71	122	3,63	111
<b>CRUCH</b>	5,06	71	4,25	4
<b>Otras Ues</b>	4,12	34	3,66	29
<b>IP</b>	3,75	8	3,73	44
<b>CFT</b>	5,11	9	3,41	34

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa y CNED.

El Cuadro siguiente presenta los resultados para el ejercicio de comparación entre IES que se adjudican proyectos versus aquellas que no lo hacen (y que pertenecen a la población objetivo), específicamente para el **Componente 3 de Áreas Estratégicas**. Como se puede observar, en todas las categorías de IES siempre existe una diferencia positiva con relación a los años de acreditación promedio para aquellas que logran adjudicarse al menos un proyecto del componente analizado versus las que no lo hacen.

**Cuadro 27: Años acreditación promedio IES FDI versus No FDI (Componente 3), 2019**

Año 2019	Años acreditación promedio			
	IES FID	n	IES No FID	n
<b>IES Totales</b>	4,87	23	3,74	38
<b>Red G9</b>	6	6	5	3
<b>Otras Universidades</b>	4,57	7	3,92	13
<b>IP</b>	4,20	5	3,62	13
<b>CFT</b>	4,60	5	3,22	9

(a) No se considera a las Universidades Estatales dentro del grupo "IES No FDI", puesto que no son parte de la población objetivo.

(b) No se consideran para este ejercicio los CFT's estatales no acreditados pertenecientes a la población objetivo, por no tener años de acreditación, por definición.

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa y CNED.

A continuación, se presenta el resultado del ejercicio de comparación entre el promedio de años de acreditación para las IES que se adjudican proyectos versus las postulantes que no lo hacen (es decir, sin considerar las IES de la población objetivo que no postulan). Este ejercicio solo fue posible de realizar para el componente de Áreas Estratégicas, ya que las bases de datos de postulantes de Emprendimiento Estudiantil no permitían el cruce con las bases de datos del CNED<sup>112</sup>. Tal como en los ejercicios anteriores se mantiene la conclusión: con el diseño actual, el Componente 3, se focaliza naturalmente en aquellas instituciones con mayores capacidades institucionales (para los distintos tipos de IES).

<sup>112</sup> No está homologado el campo a utilizar como llave en el cruce (nombre de la institución).

**Cuadro 28: Años acreditación promedio IES adjudicatarias versus IES postulantes No Adjudicatarias (Componentes 3), 2019**

2019	Años acreditación promedio			
	Adjudica	n	Postula y no adjudica	n
<b>IES Totales</b>	4,87	23	3,97	31
<b>G9</b>	6	6	5	3
<b>Otras Universidades</b>	4,57	7	4,08	12
<b>IP</b>	4,2	5	3,8	10
<b>CFT</b>	4,6	5	3,5	6

(a) No se consideran para este ejercicio los CFT's estatales no acreditados pertenecientes a la población objetivo, por no tener años de acreditación, por definición.

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa y CNED.

Finalmente, los siguientes dos cuadros presentan el resultado del último ejercicio propuesto, donde se comparan los años de acreditación promedio de las IES beneficiarias del Componente 2 y 3 (respectivamente), comparando entre las que se adjudican 2 o más proyectos versus solo 1. Los resultados son consistentes con las conclusiones anteriores, con la sola excepción del grupo de Institutos Profesionales del componente de Emprendimiento Estudiantil. Esto estaría señalando que, además, las IES que adjudican proyectos más de una vez tienden a tener mejores capacidades institucionales (usando como proxy la cantidad de años de acreditación institucional) que las que adjudican 1 o ninguna vez. Cabe aclarar que, si bien las diferencias no son tan grandes como en los ejercicios anteriores, se reconoce la misma tendencia.

**Cuadro 29: Años acreditación promedio IES adjudicatarias 2 o más proyectos versus IES Adjudicatarias solo 1 proyecto (Componente 2), Promedio 2017-2019**

Promedio 2017-2019	Años acreditación promedio			
	2 o más	n	Sólo 1	n
<b>IES Totales</b>	4,71	63	4,53	45
<b>UNIVERSIDADES</b>	4,78	59	4,56	36
<b>IP</b>	3,33	3	3,67	3
<b>CFT</b>	5	1	4,83	6

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa y CNED.

Cabe aclarar que en el caso del Componente 3 de Áreas Estratégicas, solo se desagrega por el subgrupo de "Universidades", dado que estas instituciones son las únicas que se adjudican más de un proyecto durante el año 2019, razón por lo cual la comparación específica para los otros tipos de IES no aplica.

**Cuadro 30: Años acreditación promedio IES adjudicatarias 2 o más proyectos versus IES Adjudicatarias solo 1 proyecto (Componente 3), 2019**

2019	Años acreditación promedio			
	2 o más	n	Sólo 1	n
<b>IES Totales</b>	5,5	4	4,74	19
<b>UNIVERSIDADES</b>	5,5	4	5,11	9

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa y CNED.

Es importante destacar que este resultado o hallazgo no implica, en ningún caso, que no esté aumentando "el promedio" de las capacidades institucionales del Sistema de Educación Superior chileno producto de la acción del FDI, sino que dado el diseño establecido por el programa (fondo competitivo) los proyectos se asignan a aquellas instituciones que presentan el problema en un "menor grado", no obteniendo la mayor rentabilidad del proyecto y los recursos, y potencialmente aumentado la brecha entre las Instituciones de Educación Superior que componen el sistema. Es

esto último lo que se evalúa negativamente por parte del panel, así como también que el programa no haga un seguimiento ni un monitoreo al “resultado” sistémico de su diseño de adjudicación.

Esta conclusión se ve acentuada considerando que el grupo de IES que presentan en promedio menos años de acreditación (universidades privadas no miembros de la Red G9 o del CRUCH, IPs y CFTs) no disponen de otros fondos similares a los que postular, a diferencias de las universidades estatales y de la Red G9.

Este último punto cobrará mayor relevancia a partir del año 2021 para el subgrupo de las Universidades, donde los miembros de la Red G9 competirán por los mismos fondos que las Universidades privadas no G9, específicamente en el Componente 3. Si bien el resultado de este cambio de diseño en la distribución de beneficiarios deberá ser analizado por el Programa a futuro, el Panel establece que dicho cambio no va en la dirección de solucionar el problema de autoselección hacia las EIS con mayores capacidades institucionales, ya que podría significar que éstas acceden incluso a un mayor porcentaje de los fondos, dejando menos para aquellas que más fortalecimiento y apoyo del estado necesitan.

Si bien el efecto se podría ver acotado por el número máximo de adjudicaciones para las IES (4, a partir de 2021), se considera que dicha restricción no se hará activa en el corto plazo, ya que, actualmente, el número promedio de adjudicaciones es menor a 4 (1,5 adjudicaciones por IES), por lo cual en el corto plazo existe un margen importante para seguir ampliando la brecha en capacidades institucionales producto de la autoselección analizada, potenciando, como se dijo anteriormente, la inequidad en las capacidades institucionales entre beneficiarios y no beneficiarios del FID.

### 3.2. Cobertura del programa (por componentes en los casos que corresponda)

Para realizar un correcto análisis de cobertura, es decir, de la relación entre la población definida como afectada por el problema de política pública definido por el programa y la población efectivamente atendida, en primer lugar, es necesario identificar correctamente a la población beneficiaria durante el periodo de evaluación.

Tal como se presenta en el cuadro siguiente, los beneficiarios efectivos totales del programa por componente y año corresponden a las IES atendidas, según cada caso. A partir de estos valores se analiza la cobertura anual, posteriormente. Por ejemplo, el número de IES beneficiadas el año 2020 por el componente de Emprendimiento Estudiantil abarcó 41 instituciones, mientras en el caso de acreditación institucional para el mismo año fue de 3. Se observa que para los primeros 3 componentes el número de IES beneficiarias por año se mantiene relativamente estable, sin embargo, en el componente 4 llama la atención la caída del número de beneficiarios entre el primer y el segundo (y último año de ejecución). Esto se evaluará luego, en vista de la relación con la población objetivo del componente (de manera de contar con todos los antecedentes necesarios).

**Cuadro 31: N° de Instituciones beneficiarias efectivas por año según Componente del FDI, 2017-2020**

Año	Comp.1 (Reubicación)	Comp. 2 (Emprendimiento Estudiantil)	Comp.3 (Áreas Estratégicas)	Comp.4 (Acreditación)	Total
2017	0	43	0	0	43
2018	2	44	0	0	46
2019	4	44	25	7	80
2020	2	41	27	3	73
% Variación 2017-2020	0,0%	-4,7%	8,0%	-57,1%	69,8%

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

Es importante considerar que, en el cuadro anterior, si bien por construcción no existen IES duplicadas “al interior” de cada componente y año, si pueden repetirse “entre componentes” (IES que participan en más

de un componente el mismo año) y “entre años” (IES que participan en un mismo componente en distintos años -2017 a 2020-), tal como ya se discutió en el Cuadro 18 del punto anterior.

Para tener una dimensión del número de IES que participan en distintos componentes en un mismo año, el cuadro siguiente analiza el número de beneficiarios efectivos totales del FDI (cualquier componente) por año, mostrando que, principalmente para los años 2019 y 2020, existe un traslape importante entre componentes, es decir, un número importante de IES participa en distintos componentes durante el mismo año. Así, por ejemplo, podemos observar que del total de IES del Cuadro 31 para el año 2019 (80 IES) solo 61 corresponden a IES “Identificadores únicos” (Cuadro 32), es decir 19 -la diferencia entre 80 y 61- corresponde a IES duplicadas que participan en distintos componentes el mismo año. Esto se da principalmente entre el Componente 2 (Emprendimiento Estudiantil) y 3 (Áreas Estratégicas), lo cual se evalúa negativamente, ya que como se vio anteriormente, existiría un sesgo hacia aquellas IES que presentan “mejores” capacidades institucionales dentro de la población objetivo del programa.

**Cuadro 32: N° de Beneficiarios Efectivos Años 2017-2020 del FDI (Total), 2017-2020**

<b>Año</b>	<b>Total IES beneficiarias</b>
<b>2017</b>	43
<b>2018</b>	44
<b>2019</b>	61
<b>2020</b>	58

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

Identificados los beneficiarios efectivos totales por año, a continuación, se presenta el análisis de cobertura general del programa, con respecto a la población potencial definida en la sección correspondiente, es decir, todas las IES pertenecientes al Sistema de Educación Superior del país.

El promedio anual de la cobertura total sobre la población potencial (todas las IES del Sistema de Educación Superior) bordea el 32% promedio, lo cual se evalúa positivamente en términos de niveles de producción, sin embargo, se sabe de la sección anterior que se focaliza en aquellas IES con mayores capacidades de gestión (en términos relativos), lo cual contrarresta el potencial efecto del programa.

**Cuadro 33: Cobertura del FDI (Total), 2017-2020**

<b>Año</b>	<b>Población Potencial (a)</b>	<b>Beneficiarios Efectivos (c)</b>	<b>% Beneficiarios respecto a Población Potencial (c)/(a)</b>
<b>2017</b>	159	43	27,0%
<b>2018</b>	158	44	27,8%
<b>2019</b>	159	61	38,4%
<b>2020</b>	159	58	36,5%
<b>Promedio</b>	159	52	32,4%

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

Sin embargo, este primer nivel de análisis de cobertura no entrega información muy relevante, dada la alta heterogeneidad de los componentes del FDI, por lo cual se hace imprescindible analizar la cobertura con respecto a la población objetivo, definida de manera individual para cada instrumento.

Los siguientes 3 Cuadros presentan lo anteriormente indicado, según orden de los componentes. No se incorpora el análisis para el primer componente (Reubicación), dado que, según lo discutido anteriormente corresponde a un componente de emergencia y no tiene sentido un análisis de estas características<sup>113</sup>.

Para el Componente 2 (Emprendimiento Estudiantil), se observa en el cuadro siguiente una alta cobertura anual sobre la población objetivo (cerca al 50%, promedio periodo). Esto, a priori, se evalúa positivamente. Sin embargo, este resultado debe ser analizado en conjunto con dos antecedentes constatados anteriormente. En primer lugar, la alta concentración de proyectos observada para este componente considerando todo el periodo de evaluación, donde, en promedio cada IES beneficiaria se adjudica 6,12 proyectos durante el periodo 2017-2020 ( Cuadro 20). Considerando esto, el total de IES beneficiarias en el periodo alcanza solo a las 67 IES ( Cuadro 20), un aumento menor considerando la cobertura “anual” promedio de 43 IES. En segundo lugar, tal como se observó anteriormente, el componente se focaliza naturalmente (autoselección) en aquellas IES con mayores capacidades institucionales. En resumen, ambos antecedentes en conjunto matizan el juicio evaluativo positivo en relación con la cobertura, ya que existe una masa importante de la población objetivo que no está siendo atendida por el componente y, más importante aún, siendo este grupo las que presentan menores capacidades institucionales (medidas como años de acreditación). Esto es respaldado por el Programa, el cual sostiene que, en relación con las capacidades para postular a proyectos de Emprendimiento Estudiantil, se observa que no todas las IES tienen instancias de coordinación o de gobernanza de sus estudiantes, elemento fundamental para presentar una postulación al componente.

**Cuadro 34: Cobertura del FDI, 2017-2020, Componente Emprendimiento Estudiantil**

<b>Año</b>	<b>Población Potencial (a)</b>	<b>Población Objetivo (b)</b>	<b>Beneficiarios Efectivos (c)</b>	<b>% Beneficiarios respecto a Población Potencial (c)/(a)</b>	<b>% Beneficiarios respecto a Población Objetivo (c)/(b)</b>
<b>2017</b>	159	87	43	27,0%	49,4%
<b>2018</b>	158	87	44	27,8%	50,6%
<b>2019</b>	159	93	44	27,7%	47,3%
<b>2020</b>	159	99	41	25,8%	41,4%
<b>%Variación 2017-2020</b>	0,0%	13,8%	-4,7%	-4,7%	-16,2%

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

El análisis anterior aplica también para el Componente 3 de Áreas Estratégicas, donde se observa una cobertura cercana al 32% promedio anual (sobre la población objetivo), pero focalizada en aquellas instituciones que presentan el problema definido por el programa en menor intensidad (problema de autoselección que lleva a focalizar el componente 3 naturalmente en aquellas IES con mayores capacidades institucionales). Aunque en menor grado que en el caso de Emprendimiento Estudiantil, también existe una concentración en un grupo de IES con mayores capacidades institucionales cuando se analiza el periodo 2017-2020 a nivel agregado ( Cuadro 20), lo que prende una alarma a considerar en los próximos años de funcionamiento del Programa.

<sup>113</sup> Revisar la discusión en la sección de población potencial y objetivo en el capítulo 1 de Información del Programa.

**Cuadro 35: Cobertura del FDI, 2017-2020, Componente Áreas Estratégicas**

<b>Año</b>	<b>Población Potencial (a)</b>	<b>Población Objetivo (b)</b>	<b>Beneficiarios Efectivos (c)</b>	<b>% Beneficiarios respecto a Población Potencial (c)/(a)</b>	<b>% Beneficiarios respecto a Población Objetivo (c)/(b)</b>
<b>2017</b>					
<b>2018</b>					
<b>2019</b>	159	77	25	15,7%	32,5%
<b>2020</b>	159	83	27	17,0%	32,5%
<b>%Variación 2017-2020</b>	0,0%	6,5%	8,0%	8,0%	0,2%

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

Finalmente, con relación al análisis de cobertura referido al componente de acreditación institucional se observan bajos (y decrecientes) porcentajes sobre los IPs y CFTs (privados) no acreditados que componen la población objetivo. Esto, a priori, se evalúa negativamente, considerando que el componente 4 solo tenía una existencia prevista por 2 años (2019 y 2020) y, más aún, considerando que durante el año 2020 aumentó la proporción de postulantes que no obtuvieron el beneficio (

Cuadro 15) y que ya no tendrán oportunidad de acceder a él para enfrentar el proceso de acreditación obligatoria que exige para su continuidad la Ley N° 20.129 de Aseguramiento de la Calidad. La decisión del Programa de no continuar con este componente responde a que estaba pensado, según fue indicado por ellos en distintas reuniones, para apoyar a aquellas instituciones que tuvieran la iniciativa y las capacidades mínimas para enfrentar un proceso de acreditación de manera exitosa, cumpliéndose con el objetivo en los años en que estuvo activo. Un juicio evaluativo en relación con este punto escapa a la presente evaluación, sin embargo, se deja explicitado en el presente informe por ser relevante para contextualizar el juicio evaluativo negativo referido a la baja cobertura en ambos años.

**Cuadro 36: Cobertura del FDI, 2017-2020, Componente Acreditación**

Año	Población Potencial (a)	Población Objetivo (b)	Beneficiarios Efectivos (c)	% Beneficiarios respecto a Población Potencial (c)/(a)	% Beneficiarios respecto a Población Objetivo (c)/(b)
2017					
2018					
2019	159	50	7	4,4%	14,0%
2020	159	47	3	1,9%	6,4%
%Variación 2019-2020	0,0%	-6,0%	-57,1%	-57,1%	-54,4%

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

### 3.3. Eficacia a nivel de resultados intermedios y finales (cumplimiento de objetivos de propósito y fin).

El análisis de resultados intermedios se encuentra relacionado con el “cambio de comportamiento” en las instituciones beneficiarias producto de haberse adjudicado e implementado de manera satisfactoria el proyecto del FDI (resultado a nivel de producto). Por tanto, los resultados intermedios o de mediano plazo, se encuentran relacionados directamente con el cumplimiento del propósito o resultado directo del programa, en este caso: “(...) IES **aumentan capacidades institucionales** a través del cumplimiento de los hitos programados en sus propuestas para el año de finalización (...)”.

En otras palabras, la cadena causal que propone el programa y que corresponde analizar en esta sección dice relación con la mejora en las capacidades institucionales, a efecto directo de haber adjudicado un fondo (a excepción del componente 1) y haber cumplido los hitos programados en los proyectos del FDI. La primera parte ya fue analizada en la sección anterior de resultados a nivel de producto (adjudicación y cumplimiento de hitos), lo que corresponde ahora es analizar si las IES beneficiarias aumentan sus capacidades institucionales (y en qué medida).

Es importante partir constatando que no existe un indicador que dé cuenta exactamente del nivel de capacidades institucionales (tal y como son definidas por el programa<sup>114</sup>). Al respecto, se señala que si bien el programa propone como indicador de propósito el cumplimiento de hitos<sup>115</sup>, el panel no valida este indicador, por tratarse de una medida de productividad, según lo expuesto previamente en esta sección.

<sup>114</sup> Las Capacidades Institucionales se entienden como el conjunto de procesos, normativas y estructuras organizacionales que permiten el funcionamiento de los distintos ámbitos asociados a la Educación Superior: docencia, investigación, vinculación con el medio, gestión, aseguramiento de la calidad. Asimismo, también considera las condiciones materiales asociadas: equipamiento, espacios, infraestructura, etc. (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020). Para mayor profundidad sobre esta discusión revisar Anexo 2C.

<sup>115</sup> De acuerdo a lo expuesto en el anexo 2A: Matriz de Marco Lógico y 2C: Análisis de diseño del programa.

De manera de poder entregar un resultado exploratorio, el panel encuentra adecuado usar como proxy el indicador “Gestión transversal de la iniciativa”, que es uno de los varios indicadores que evalúa el DFI en cada Informe de Avance (de acuerdo con lo descrito en el capítulo 1 de Descripción del Programa). Este indicador resulta de una evaluación que explora el efecto del proyecto FDI sobre elementos más comprensivos (y de mayor alcance en el tiempo) del proyecto asociados a 5 variables: “la calidad de las estrategias/acciones en vista a la institucionalización y sustentabilidad de la propuesta”, “el compromiso de las autoridades institucionales para el cumplimiento de los objetivos del proyecto”, entre otras. Estas variables, como se puede observar, están más orientadas a lo que se debe entender como resultados del FDI en el mediano plazo, es decir, el cambio de comportamiento en la institución producto de haber participado en el programa. Sin embargo, es importante aclarar que no mide el cambio en las capacidades institucionales propiamente tal (de manera directa), sino que el cambio en una variable relevante y de mediano plazo que se considera una condición necesaria (pero no suficiente) para el cumplimiento del propósito. Por lo tanto, este indicador debe ser analizado con cuidado y solo como un paso posterior (más allá del resultado a nivel de producto) imprescindible (pero no suficiente) para el “aumento en las capacidades institucionales” producto de haber implementado un proyecto a través del FDI.

Se excluye de este análisis de resultados intermedios al Componente 1 de Reubicación Estudiantil, ya que, al ser un componente de emergencia, no pretende generar un efecto de mediano plazo o un “cambio de comportamiento” en la IES receptora, sino que dar una solución a los alumnos de las Instituciones que deben cerrar. Por otra parte, en el caso del componente 2 de Emprendimiento Estudiantil, no se dispone de la información necesaria para este nivel de análisis, ya que no se realiza un monitoreo sistemático de los proyectos.

El siguiente cuadro presenta la evaluación de la variable de resultados exploratoria indicada en el párrafo anterior (“Gestión transversal de la iniciativa”) para proyectos de Áreas Estratégicas (Componente 3) y Acreditación Institucional (Componente 4), correspondientes al año 2019<sup>116</sup> (29 y 7 proyectos, respectivamente). Esta información corresponde a la revisión del primer y segundo informe de avance de dichos proyectos, respondiendo, según diseño a la revisión del primer y segundo semestre de 2020.

**Cuadro 37: Resultados evaluación cualitativa de Gestión Transversal del Proyecto, Componente 3 y 4, año 2019**

Componente	Año de adjudicación	Fecha de revisión	N° Proyectos revisados	Resultado Evaluación Cualitativa de Gestión Transversal del Proyecto (porcentaje de logro)
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>	2019	1er Sem. 2020	29	81,5 %
		2do Sem. 2020	29	79,2 %
<b>Comp.4 (Acreditación Institucional)</b>	2019	1er Sem. 2020	7	79,4 %
		2do Sem. 2020	7	78,9 %

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

Para este nivel de análisis el juicio evaluativo es positivo, considerando que la media de cumplimiento alcanzada por ambos componentes es cercana al 80%, lo que corresponde al nivel de “Satisfactorio”<sup>117</sup> (81,5% y 72% para Áreas Estratégicas; y, 79,4% y 78,9% para Acreditación Institucional). Esto implicaría, a partir del indicador de resultados intermedios exploratorio propuesto, que en esta primera etapa el proyecto cuenta con el apoyo institucional necesario para su implementación y sustentabilidad en el mediano/largo plazo, condición necesaria (pero no suficiente) para el cambio de comportamiento propuesto por el programa y, así, con el cumplimiento del objetivo directo a nivel de propósito consistente en el aumento de

<sup>116</sup> Única cohorte que es posible revisar hasta el momento, ya que los proyectos adjudicados en 2020 tendrán que entregar su primer reporte en junio 2021.

<sup>117</sup> 0,01 a 0,39 – Insatisfactorio; 0,4 a 0,59 – Alerta de Insatisfactorio; 0,60 a 0,79 – Satisfactorio con Observaciones; 0,80 a 1,00 – Satisfactorio.



las capacidades institucionales de las IES beneficiarias del fondo (en los componentes 3 y 4, en este análisis).

Es importante destacar que esta evaluación es de carácter exploratorio, ya que corresponde solo al primer y segundo informe de avance (quedan otros 5 informes y más de 2 años de implementación de cada proyecto analizado). Por lo cual lo más adecuado, sería analizar la evaluación contenida en el último informe Final del proyecto) o bien construir el indicador a partir del “cambio” en la evaluación en el tiempo, es decir, tomar como línea base la evaluación del primer informe de avance (la presentada en este informe) y contrastarla con la obtenida en el informe final. Lamentablemente esto no es posible de hacer en la actual evaluación ya que, como se menciona anteriormente, solo se dispone de esta evaluación preliminar como insumo para el análisis.

De manera complementaria y a modo de visión general del resultado parcial de los proyectos, abajo se presentan los resultados de la “evaluación global” para este mismo grupo de proyectos analizados, siempre a partir del primer y segundo informe de avance. La evaluación global, tal como se indicó en el capítulo de Información del Programa, corresponde a la integración de la evaluación cualitativa (tanto de gestión transversal como de implementación) junto a la evaluación cuantitativa (de hitos, indicadores, revisadas anteriormente en la sección de producción, y de ejecución presupuestaria)<sup>118</sup>. Dado que la “evaluación global” se construye en base a una ponderación de la evaluación cuantitativa y cualitativa, esta ve reducida, en promedio, por los resultados revisados anteriormente, considerando los bajos resultados cuantitativos de cumplimiento de hitos revisados en la sección anterior. De esta manera la evaluación global tiene una media de 73.4% y 69,7% para los proyectos de Áreas Estratégicas (según cada cohorte de informes de avance); y, 77,6% y 76,6% para Acreditación Institucional (Componente 4), lo cual corresponde en ambos casos según escala a “Satisfactorio con observaciones”<sup>119</sup>.

Nuevamente, el panel considera que no corresponde emitir un juicio evaluativo taxativo (sobre todo considerando un indicador asociado al mediano plazo) ya que el análisis solo considera los resultados del primer y segundo informe de avance. Por este motivo, tal como se indicó en la introducción de la presente sección, estos resultados deben considerarse como exploratorios para retroalimentar el accionar del Programa, principalmente en la continuidad del Componente 3 de Áreas Estratégicas.

**Cuadro 38: Resultados Evaluación Global del Proyecto, Componente 3 y 4, año 2019**

Componente	Año de adjudicación	Fecha de revisión	N° Proyectos revisados	Resultado Evaluación Global del Proyecto (porcentaje de logro)
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>	2019	1er Sem. 2020	29	73,4
		2do Sem. 2020	29	69,7
<b>Comp.4 (Acreditación Institucional)</b>	2019	1er Sem. 2020	7	77,6
		2do Sem. 2020	7	76,6

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos del programa.

En el caso de los resultados a nivel de fin, no serán tratados en la presente evaluación, ya que la maduración de los proyectos no permite obtener resultados para este nivel (aún no termina ninguno de los proyectos para los Componentes 3 y 4). Por ejemplo, si bien se revisó en el caso de las IES beneficiarias del Componente 4 (Acreditación Institucional) si la cohorte 2019 se había acreditado el año 2020, esto no permite emitir un juicio al panel, dado que las IES beneficiarias aún están en proceso de implementación de su proyecto FDI, por lo cual no corresponde evaluar un indicador de resultados de estas características aún. De todas maneras, la evaluación de resultados finales requiere otro tipo de metodologías (impacto) que no son el foco de la presente evaluación, la cual se concentra en los resultados a nivel de productos intermedios.

<sup>118</sup> La evaluación global de la iniciativa pondera en un 90% la evaluación cualitativa (gestión transversal e implementación de la iniciativa) y en un 10% la evaluación cuantitativa (analizada anteriormente en la sección de resultados a nivel de producto).

<sup>119</sup> 0,01 a 0,39 – Insatisfactorio; 0,4 a 0,59 – Alerta de Insatisfactorio; 0,60 a 0,79 – Satisfactorio con Observaciones; 0,80 a 1,00 – Satisfactorio.

De todas maneras, el Panel estableció un indicador de impacto (fin) asociado al número de años de acreditación como proxy de “calidad del sistema de educación superior” en la matriz de marco lógico de la presente evaluación, el cual debiera ser analizado en el futuro una vez que los proyectos logren su maduración para este nivel de resultados de largo plazo (o, al menos, finalizar el proyecto, lo cual no ha ocurrido en la gran mayoría de los casos).

#### **3.4. Calidad (satisfacción de los beneficiarios efectivos, oportunidad, comparación respecto a un estándar)**

El programa no realiza un monitoreo y seguimiento sistematizado de los indicadores de la matriz de marco lógico orientados a medir la calidad del Programa, en términos de la evaluación que tienen las IES sobre el apoyo recibido por el FDI (a nivel global), así como tampoco con relación a la recepción oportuna de los fondos al inicio del proyecto. Es importante destacar que, si bien el Programa reconoce la importancia de estos aspectos, no dispone de instancias formales que levanten y sistematicen dicha información, de manera de hacerle seguimiento y posibilitar un proceso de mejora continua de la relación del Programa con sus beneficiarios.

## 4. ECONOMÍA

### 4.1. Antecedentes presupuestarios

En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto total del programa, el presupuesto inicial proveniente de la Institución Responsable y el presupuesto vigente que proviene de la institución responsable<sup>120</sup>.

**Cuadro 39: Presupuesto total del programa 2017-2021 (miles de \$2021)**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto total del programa (incluye todas las fuentes de financiamiento)</b>	<b>Presupuesto inicial del programa proveniente de la Institución Responsable (a)</b>	<b>Presupuesto vigente del programa proveniente de la Institución Responsable (b)</b>	<b>Planificación presupuestaria (%) (b/a)</b>
<b>2017</b>	16.957.991	16.952.327	13.894.462	81,96%
<b>2018</b>	11.220.587	11.215.058	11.039.681	98,44%
<b>2019</b>	19.689.722	19.684.331	17.045.137	86,59%
<b>2020</b>	19.406.732	19.401.489	17.581.076	90,62%
<b>2021</b>	14.435.308	14.427.618		
<b>% Variación 2017-2021</b>	-14,9%	-14,9%	26,5%	10,6%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

Tal como se vio anteriormente en la sección de antecedentes presupuestarios, es importante destacar que el presupuesto indicado corresponde a las fuentes de financiamiento identificadas en la Ley de Presupuestos de cada año dirigidas tanto a los gastos de producción del FDI como al gasto en personal y bienes y servicios de consumo (Subtítulos 21 y 22)<sup>121</sup>. La diferencia entre el presupuesto total del programa (según todas las fuentes identificadas en la Ley de presupuestos) y el proveniente de la institución responsable, se explica por la gestión y seguimiento de los proyectos correspondientes al componente 2 de Emprendimiento Estudiantil, lo cual se realiza (incluso luego de la creación de la Subsecretaría de Educación Superior) desde la Unidad de Asuntos Estudiantiles de la Subsecretaría de Educación (Partida 01; Capítulo 01; programa 01). Si bien la diferencia es marginal, y solo corresponde a una parte de la jornada de un profesional<sup>122</sup>, corresponde ordenarlo de esta manera para el análisis, ya que actualmente se asigna presupuestariamente a otra Subsecretaría.

Como se ve en el cuadro anterior, para todos los años del período 2017-2020 el presupuesto vigente es inferior al presupuesto solicitado inicial (en el período 2017-2020 el presupuesto vigente es, en promedio, 12% más bajo que el inicial). Esto se evalúa negativamente, en el sentido que el programa sostenidamente se ha visto involucrado en reasignaciones intra-anales que disminuyen el gasto presupuestado inicialmente. Esto es aún más relevante considerando lo revisado en eficacia en relación con el importante

<sup>120</sup> En términos presupuestarios, el FDI hasta el año 2019 formaba parte de la Subsecretaría de Educación (Capítulo 01) y se insertaba en el programa 29 y 30 de dicha institución (Fortalecimiento de la Educación Superior Pública y Educación Superior, respectivamente). Esto cambia desde el año 2020, con la creación de la Subsecretaría de Educación Superior (Capítulo 90), con lo cual el FDI pasa a depender directamente de esta institución a través del programa presupuestario 02 y 03 (Fortalecimiento de la Educación Superior Pública y Educación Superior, respectivamente).

<sup>121</sup> Para los años 2017-2020 el gasto destinado a personal y bienes y servicios de consumo estaba incorporado en la asignación específica al programa (revisar Anexo 5). En el caso particular del año 2021, dicho presupuesto está contenido en la asignación dirigida al nivel central (específicamente la partida 09, 90, 01, correspondiente a la Subsecretaría de Educación Superior). Para efectos de incorporar dicho presupuesto al análisis, se realizó una estimación del gasto dirigido a personal y bienes y servicios de consumo del FDI pagado directamente desde el nivel central (para más detalle revisar Anexo 5).

<sup>122</sup> Se considera el 40% de la jornada de un profesional con sueldo de 1.068.000 para los años 2017 a 2020, y el 60% de sueldo para el año 2021, según la estimación realizada por el profesional que realiza estas funciones. El aumento del año 2021 corresponde a mayor dedicación en el ordenamiento de la información histórica asociada a estos fondos.

número de postulaciones que no reciben financiamiento. Más adelante en esta misma sección se complementará este análisis con el de ejecución presupuestaria.

## **4.2. Fuentes y uso de recursos financieros**

### Fuentes de financiamiento:

Las fuentes de financiamiento del programa FDI son diferentes para el período 2017-2019 y para el período 2020-2021, como se referencia en el capítulo 1, sección 1.3 (antecedentes presupuestarios). El primer período, las fuentes provienen de la Subsecretaría de Educación. El año 2020, el programa pasa a ser parte de la Subsecretaría de Educación Superior, lo que implica también un cambio en su definición presupuestaria.

Respecto de los montos de financiamiento, la asignación presupuestaria específica al programa fue de M\$14.035.938 el año 2021 (valores en pesos de 2021). En el período 2017-2021, el presupuesto asignado específicamente al programa se ha reducido un 17,2%, siendo casi toda esta reducción correspondiente al año 2021. Cabe mencionar, sin embargo, que el presupuesto asignado inicial para los años 2017-2020 experimentó prácticamente todos los años un ajuste al alza (ver cuadro inferior).

Respecto de las asignaciones por parte de la institución responsable, éstas consisten en los salarios del personal encargado de la asignación del Fondo (subtítulo 21, estimado en proporción a la cantidad de horas que dedican a FDI, dentro de todas sus funciones), y bienes y servicios de consumo (subtítulo 22). Esta asignación solo corresponde al año 2021, ya que los años anteriores los salarios y gasto en bienes y servicios de consumo estaban incluidos en la asignación específica al programa. La suma de estos ítems es de M\$391.608 el año 2021 (en pesos de 2021).

Una fuente adicional de ingresos del programa, como ya se dijo anteriormente, es la proporción de la asignación presupuestaria asociada a los salarios (Subtítulo 21) correspondientes a la gestión y seguimiento de los proyectos correspondientes al componente 2 de Emprendimiento Estudiantil, lo cual se realiza desde la Unidad de Asuntos Estudiantiles de la Subsecretaría de Educación (Partida 01; Capítulo 01; programa 01).

**Cuadro 40: Fuentes de financiamiento del programa 2017-2021 (miles de \$2021)**

Fuentes de Financiamiento	2017		2018		2019		2020		2021		Variación
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	2017-2021
											%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>16.957.991</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.220.587</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.689.722</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.406.732</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.435.308</b>	<b>100,0%</b>	<b>-14,9%</b>
1.1. Asignación específica al programa	16.952.327	100,0%	11.215.058	100,0%	19.684.331	100,0%	19.401.489	100,0%	14.035.938	97,2%	-17,2%
1.2. Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 29, entre otros)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	391.680	2,7%	
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	5.663	0,0%	5.528	0,0%	5.391	0,0%	5.244	0,0%	7.690	0,1%	35,8%
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	
<b>Total (Presupuestarias + Extrapresupuestarias)</b>	<b>16.957.991</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.220.587</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.689.722</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.406.732</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.435.308</b>	<b>100,0%</b>	<b>-14,9%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

### Usos de recursos financieros

Respecto de la ejecución de este presupuesto para los años 2017-2020, el siguiente cuadro muestra los gastos devengados para cada año, en miles de pesos de 2021. Por un lado, indica los gastos devengados del presupuesto proveniente de la institución responsable y, por otro, los gastos devengados provenientes de otras fuentes (en este caso, como se ha constatado en el cuadro anterior, estos recursos provienen de la Unidad de Asuntos Estudiantiles de la Subsecretaría de Educación). Entre los dos, conforman el gasto total del programa.

El principal gasto del programa son las transferencias que se realizan a las Instituciones de Educación Superior (IES) por concepto de los diferentes componentes en los que participan. Notamos que en el período 2017-2020, el gasto devengado sufre un aumento real de 47% (Cuadro 41). Dicho aumento se explica, principalmente, por la incorporación desde el año 2018 de los componentes 3 y 4, correspondientes a Áreas Estratégicas y Acreditación Institucional.

**Cuadro 41: Gasto total del programa 2017-2020 (miles de \$2021)**

Año	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gastos del programa
2017	10.831.712	5.663	10.837.375
2018	7.494.484	5.528	7.500.012
2019	13.773.845	5.391	13.779.236
2020	15.903.450	5.244	15.908.693
% Variación 2017-2020	47%	-7%	47%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

Es importante constatar que los datos informados de gasto anual corresponden a lo informado por el programa en su ejecución. Las cifras fueron contrastadas por el Panel con los datos oficiales de ejecución presupuestaria al cuarto trimestre publicadas por DIPRES, existiendo diferencias en los montos para los años 2018 y 2019. El año 2018, la ejecución presupuestaria informada por DIPRES asociada a todas las asignaciones correspondientes al “Gasto devengado del Presupuesto” (columna 1 del Cuadro 41), alcanza los M\$ 8.494.794 (en pesos de 2021), una diferencia superior a los mil millones en precios actuales. Para el año 2019 esta diferencia es menor, alcanzando los M\$ 12.167<sup>123</sup> <sup>124</sup>.

En el siguiente cuadro se analiza el gasto total del Programa (es decir, incluyendo el personal de la Unidad de Asuntos Estudiantiles de la Subsecretaría de Educación), diferenciándolo en los ítems de transferencia (gasto de producción), personal, bienes y servicios de consumo e inversión.

Se observa que, si bien las transferencias a las IES por concepto de los distintos componentes en los que participan son el ítem de gasto más importante, este ha sufrido importantes variaciones en el periodo. El año 2017 las transferencias representaban el 79% del gasto del programa subiendo el año 2020 al 96%. Esto se explica fundamentalmente por la caída en el gasto en personal y bienes y servicios de consumo, lo cual se ha debido principalmente a cambio de componentes del programa. Los nuevos componentes se sostienen en una estructura de funcionamiento más liviana y transversal con respecto a los otros fondos que gestiona el DFI. Además, en los últimos años, las actividades de viajes, seminarios, reuniones de trabajo y capacitación han disminuido considerablemente, debido principalmente a la inclusión del teletrabajo y a la posibilidad de realizar estas actividades a través de videoconferencia.

Si bien esto se evalúa positivamente a priori, será analizado con mayor detalle en la sección de eficiencia, ya que, dentro del gasto en personal, existen algunos ítems relacionados con producción que deben ser considerados aparte para una estimación correcta del porcentaje de gastos en administración sobre el total del programa.

<sup>123</sup> El año 2019, la ejecución presupuestaria informada por DIPRES asociada a todas las asignaciones correspondientes al “Gasto devengado del Presupuesto” (columna 1 del Cuadro 41), alcanza los M\$ 13.786.012 (en pesos de 2021).

<sup>124</sup> El programa confirmó que la información entregada por su parte corresponde a los desgloses oficiales por tipo de concurso, más los gastos de operación, considerando los decretos de asignación emitidos para cada año. Sobre la diferencia, el programa indica, que es sólo a nivel de información y registro contable, sin implicar mayor gasto efectivo por concurso, lo cual constataron al comparar las cajas asociadas para el programa y los decretos de distribución por glosa. Por este motivo, el Panel decide utilizar lo indicado por el programa como gasto efectivo para los cálculos asociado a esta y próximas secciones del informe. Complementariamente, el programa envió Oficio N°1948 con fecha de 26 de febrero de 2021 a la Tesorería General de la República explicando la situación de manera de corregir y evitar futuros errores.

**Cuadro 42: Desglose del gasto devengado en personal, bienes y servicios, transferencias, inversión y otros gastos 2017-2020 (miles de \$2021)**

Ítem de Gasto	2017		2018		2019		2020		% Variación 2017-2020
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Personal	1.452.449	13%	1.052.209	14%	597.061	4%	604.026	4%	-58%
Bienes y Servicios de Consumo	771.339	7%	235.854	3%	88.074	1%	49.212	0%	-94%
Transferencias	8.613.588	79%	6.211.949	83%	13.094.102	95%	15.255.455	96%	77%
Inversión		0%		0%		0%		0%	
Otros (Identificar)		0%		0%		0%		0%	
<b>Total</b>	<b>10.837.375</b>	<b>100%</b>	<b>7.500.012</b>	<b>100%</b>	<b>13.779.236</b>	<b>100%</b>	<b>15.908.693</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

A continuación, se analizan los costos de producción de cada componente. En términos generales se puede observar que parte importante del gasto de producción del FDI para los años 2017 y 2018 correspondió al pago de cuotas de arrastre de los descontinuados Convenios de Desempeño (93% y 20%, respectivamente).

Luego, a partir del 2019 en adelante el nuevo componente de Áreas Estratégicas adquiere una participación predominante en el programa, sobre el 60% del gasto total. Le sigue en importancia el componente 1 de Reubicación con una participación cercana al 30%; y, luego, los componentes de acreditación y Emprendimiento Estudiantil con cifras promedio inferiores al 5% para el periodo 2019-2020.

**Cuadro 43: Desglose del gasto de producción en componentes 2017-2020 (miles de \$2021)**

Componente	2017		2018		2019		2020		% Variación 2017-2020
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Comp.1 (Reubicación)		0%	4.314.000	69%	3.759.985	29%	4.058.632	27%	-6%
Comp.2 (Emprendimiento Estudiantil)	589.242	7%	650.447	10%	655.363	5%	593.987	4%	1%
Comp.3 (Áreas Estratégicas)		0%		0%	7.840.753	60%	10.295.936	67%	31%
Comp.4 (Acreditación)		0%		0%	539.981	4%	306.900	2%	-43%
Arrastre (Convenios de desempeño)	8.024.346	93%	1.247.502	20%	298.019	2%		0%	
<b>Total</b>	<b>8.613.588</b>	<b>100%</b>	<b>6.211.949</b>	<b>100%</b>	<b>13.094.102</b>	<b>100%</b>	<b>15.255.455</b>	<b>100%</b>	<b>77%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

### 4.3. Ejecución presupuestaria del programa

Respecto de la ejecución presupuestaria, ya hemos discutido en la sección 3.1 de este capítulo que existen diferencias relevantes entre el presupuesto inicial y el presupuesto ajustado. Esto se ve más acentuado aún analizando la ejecución presupuestaria del programa (última columna del Cuadro 39). Tal como se puede observar, incluso corrigiendo por el cambio en el presupuesto inicial (presupuesto vigente) existe una consistente sub-ejecución presupuestaria durante todo el periodo de evaluación, la cual oscila entre el 32% para el año 2018 hasta el 10% para el año 2020. Si bien ha ido corrigiéndose en el tiempo, esto aun corresponde a una brecha importante que tiene una evaluación negativa por parte del Panel. En base a lo conversado con el Programa esta sub-ejecución se explica por la dificultad de estimar los recursos anuales asociados al Componente 1 de Reubicación Estudiantil; y al sobredimensionamiento asociado a los gastos de operación, principalmente durante los años en que los gastos en personal y bienes y servicios de consumo estaban incorporados en el presupuesto específico del programa. Esto último, según lo indicado por el Programa, debiera tender a cambiar a partir del año 2021, dado que los recursos asociados a los subtítulos 21 y 22 se asignan y cargan desde el nivel central (Subsecretaría de Educación Superior) y el presupuesto del Programa corresponde íntegramente a transferencias asociadas a proyectos de los respectivos componentes. Finalmente, se constata que no se dispone de una base de datos sistematizada de ejecución presupuestaria a nivel de proyectos con la información de rendición de cuentas anual, es decir, la ejecución efectiva de la IES con respecto a lo planificado (al año respectivo). Sin embargo, la ejecución presupuestaria se considera una buena medida promedio de esta dimensión, principalmente para los años 2019 y 2020, ya que la participación de las transferencias en el gasto total es superior al 95%.

**Cuadro 44: Ejecución presupuestaria 2017-2020 (miles de \$2021)**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto inicial del programa proveniente de la Institución Responsable</b>	<b>Presupuesto vigente del programa proveniente de la Institución Responsable</b>	<b>Gasto devengado del presupuesto</b>	<b>Ejecución respecto del presupuesto vigente</b>	<b>Ejecución respecto del presupuesto inicial</b>
<b>2017</b>	16.952.327	13.894.462	10.831.712	78%	64%
<b>2018</b>	11.215.058	11.039.681	7.494.484	68%	67%
<b>2019</b>	19.684.331	17.045.137	13.773.845	81%	70%
<b>2020</b>	19.401.489	17.581.076	15.903.450	90%	82%
<b>% Variación 2017-2020</b>	14%	27%	47%	16%	28%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

En términos generales, los principales juicios evaluativos de esta sección tienen relación con la decreciente tendencia de la participación del gasto en personal y bienes y servicios de consumo sobre el gasto total del Programa (lo cual se evalúa positivamente); y con la deficiente ejecución presupuestaria, tanto respecto del presupuesto inicial como del vigente, lo cual se evalúa negativamente, posicionándose como un aspecto a mejorar en términos de la planificación anual del FDI.

#### **4.4. Aportes de Terceros**

El programa no recibe aportes extrapresupuestarios de terceros.

#### **4.5. Recuperación de Gastos**

El programa no tiene en su diseño considerada una política de recuperación de gastos.



## 5. EFICIENCIA

En esta sección se evaluará el Fondo de Desarrollo Institucional en términos de su eficiencia y capacidad de producir los componentes y de lograr resultados intermedios.

Cabe señalar que para la mayoría de los componentes del programa todavía no se obtienen resultados intermedios, pues llevan demasiado poco tiempo de ejecución como para esperar todavía un “cambio de comportamiento” en término de desarrollo de capacidades institucionales. En efecto, para los componentes 1, 3 y 4 todavía no hay proyectos finalizados satisfactoriamente. El componente 2 tiene más tiempo de ejecución y por lo tanto más resultados, pero como se ha señalado previamente, la unidad a cargo del seguimiento de Emprendimiento Estudiantil no tiene información respecto del desempeño actual ni histórico del componente.

### 5.1. A nivel de actividades y/o componentes.

En cuanto a actividades y componentes, se tiene información para analizar la producción de los 4 componentes.

A continuación, el Cuadro 45 indica el costo de producción promedio<sup>125</sup> de cada proyecto adjudicado, para cada componente (valores en miles de \$ de 2021). En primer lugar, se destaca alta varianza que hay en estos costos según componente, lo que se evidencia en la última columna “Promedio” de la tabla. El componente con mayor costo promedio es el de Reubicación, seguido lejanamente por Áreas Estratégicas, luego por Acreditación y, finalmente, por “Emprendimiento Estudiantil”. Estas diferencias obedecen a la naturaleza de cada componente.

Respecto de los montos, para los **componentes 2, 3 y 4**, éstos son consistentes con los montos mínimos y máximos a adjudicar de acuerdo con las bases de cada concurso<sup>126</sup>. En el caso del componente 1, no existe por Ley un monto mínimo o máximo, pues éste se determina y negocia en conjunto entre la IES que recibe a las y los estudiantes y la Subsecretaría de Educación Superior.

En cuanto a la variabilidad de los montos, el **componente 1** sufre una disminución casi a la mitad de su costo unitario el año 2019. Dicha caída no responde necesariamente a una mejora en la eficiencia, sino que se explica por el hecho de que de los 4 proyectos iniciados ese año, 3 dan cuenta del cierre de una única institución. En efecto, al cerrar la Universidad del Pacífico, se negoció la recepción de dichos estudiantes en 3 universidades distintas, lo que aumenta el denominador (cantidad de proyectos de Reubicación) sin cambiar en igual medida el numerador (gasto total de Reubicación, el cual depende importantemente de la matrícula de la Universidad del Pacífico y de otras características).

El **componente 2** tiene una variación muy reducida, de 3%, y con una baja volatilidad en el período.

Por otro lado, los **componentes 3 y 4** presentan aumentos importantes en su gasto promedio por proyecto adjudicado (de 23% y 33%, respectivamente), lo que no es evaluado negativamente, pues dichos aumentos dependen de los proyectos adjudicados cada componente, cada uno de ellos con una propuesta y costos distintos, lo que está considerado dentro de las bases de postulación de éstos. En resumen, los costos unitarios dependen de la naturaleza de los proyectos seleccionados, y el cambio el año 2020 correspondería a que se adjudicaron proyectos más costosos.

**Cuadro 45: Gasto de producción promedio por unidad de producto -proyecto adjudicado- 2017-2020 (miles de \$2021)**

	2017	2018	2019	2020	% Variación 2017-2020	Promedio
<b>Comp.1 (Reubicación)</b>		2.157.000	939.996	2.029.316	-6%	1.708.771
<b>Comp.2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	5.507	6.377	6.827	5.657	3%	6.092
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>			270.371	332.127	23%	301.249
<b>Comp.4 (Acreditación)</b>			77.140	102.300	33%	89.720

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

A continuación, se analiza el costo de producción promedio por beneficiario. De acuerdo con lo analizado en la sección de Eficacia, en el capítulo de Evaluación, en los **componentes 1 y 4** sólo se asigna un proyecto por institución, por lo que el análisis será idéntico al reciente análisis de costo promedio por proyecto.

<sup>125</sup> Es decir, los costos totales menos los gastos administrativos.

<sup>126</sup> Los montos se detallan en el Anexo 3 de este informe.

Un análisis interesante adicional en el **componente 1** de Reubicación consiste en el costo promedio por estudiante reubicado. Algunos aspectos a tener en cuenta respecto de la cantidad total de alumnos y alumnas atendidas:

- Consiste en la cantidad registrada de alumnas y alumnos atendidos el año en que empieza el convenio. La única excepción es la Universidad Católica del Maule, quien considera la cantidad inicial, pero se suman 293 estudiantes, debido a que un año después la universidad toma la responsabilidad de hacerse cargo del proceso de titulación de las carreras de postgrado de la universidad ARCIS.
- Como se ha señalado previamente en este informe, el programa registra la cantidad total de estudiantes atendidos cada año, pero estas cifras son dinámicas (están compuestas por una cantidad de estudiantes que entran al convenio y otros que salen, ya sea porque desertan o porque se titulan), por lo que no es posible conocer la cantidad total de estudiantes que atiende una institución. Ante esta dificultad, el panel toma la decisión metodológica de considerar a las y los alumnos registrados en el primer año de convenio.

Los costos unitarios por estudiante se presentan separados por institución receptora. Esto, pues los proyectos tienen características tales que la composición de los costos resulta muy heterogénea. Algunos de los elementos que pueden hacer variar los costos unitarios son:

- De qué IES se titulan las y los estudiantes (de la que cierra o de la que recibe)
- En el caso de modalidad 1, si la IES que recibe debe arrendar los inmuebles de la institución en cierre o si puede usarlos libremente.
- En el caso de la modalidad 1: Del tamaño de la planta docente y la distribución nacional de las y los alumnos de la institución en cierre.
- En el caso de la modalidad 1: De la posibilidad de aprovechar economías de escala (mientras más alumnos haya en una carrera, localidad, o aprovechando una infraestructura específica, menores son los costos)
- Para todos los procesos: de si el proyecto considera reubicación de estudiantes de carreras del área de la salud, lo que requiere la firma de convenios con instituciones de atención médica. La pandemia ha implicado mayores costos en este aspecto, pues es menor el aforo de estudiantes por institución de salud (para hacer prácticas, residencias, becas, entre otros), por lo que las y los estudiantes han sido reubicados en otras regiones diferentes a las de su IES.
- Para todos los procesos: los costos iniciales de ordenar los registros de la institución en cierre.

Para los procesos de reubicación futuros, el DFI se coordinará con la Superintendencia de Educación Superior, institución que dentro de sus funciones estudia la probabilidad de cierre de instituciones de educación superior y su situación financiera actual y ante un eventual cierre. Esta institución cumplirá un rol clave en entregar información a la Subsecretaría, que le permita anteponerse a las distintas situaciones de cierre, de modo de estandarizar, dentro de lo posible, los procesos.

**Cuadro 46: Gasto de producción promedio por estudiante atendido(a) en el componente de Reubicación (en \$2021)**

Modalidad	Institución	Alumnos atendidos (total período)	Costo proyecto	Costo unitario por alumno atendido
Modalidad 1) Estudiantes se titulan de IES en cierre	U.C. del Maule	1.262	\$ 2.097.200.000	\$ 1.661.807
	U. de Santiago	1.096	\$ 3.505.887.740	\$ 3.198.803
Modalidad 2) Estudiantes se titulan de IES receptora	U. Mayor	38	\$ 41.869.008	\$ 1.101.816
	U. Autónoma	192	\$ 165.895.992	\$ 864.042
	UTEM	1.048	\$ 2.097.200.000	\$ 2.001.145

*Nota: Valores en miles de \$ de 2021*

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa e informes de avance de IES beneficiarias del componente de Reubicación.

En el caso de los **componentes 2 y 3** las IES pueden adjudicarse más de un proyecto<sup>127</sup>. El **Cuadro 47** a continuación indica el costo operacional promedio por IES beneficiaria, y se compara con el costo promedio por proyecto.

En el **componente 2**, el costo promedio por proyecto es de M\$6.092 y de M\$14.487 por beneficiario, que es más que el doble. Esto es señal de que, en promedio, las IES estarían operando, por año, más de un fondo de Emprendimiento Estudiantil (aproximadamente 2 proyectos por IES), lo que es consistente con el diseño del programa. También para el **componente 3** se observa este patrón, siendo el costo por IES un

<sup>127</sup> Si bien las IES del componente 1 pueden adjudicar más de un proyecto, no pueden hacerlo un mismo año. De acuerdo con lo explicado en el capítulo de descripción del programa, las IES pueden solicitar fondos para nuevos convenios directos cuando, durante la ejecución del proyecto, surgen nuevas necesidades no anticipadas.

15,3% mayor que el costo por proyecto. Esto es señal de que las IES tienen más de un proyecto, pero en menor medida que en Emprendimiento Estudiantil, lo que es también consistente con el hecho de que para este componente hay menor concentración de proyectos por institución en comparación al componente 2 (de acuerdo con lo revisado en la sección de Eficacia de este informe).

Respecto de la volatilidad de costo promedio por beneficiario, se observa nuevamente una volatilidad baja en el componente 2 en relación a la del componente 3. Esto obedece a que en Áreas Estratégicas aumentan los costos de los proyectos (la cantidad de beneficiarios, de hecho, aumenta de 25 a 27 IES<sup>128</sup>).

**Cuadro 47: Comparación del gasto por beneficiario (IES) y gasto por proyecto, componentes 2 y 3 (miles de \$2021)**

		2017	2018	2019	2020	% Variación periodo final / período inicial	Promedio
<b>Comp.2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	Costo medio por proyecto	5.507	6.377	6.827	5.657	3%	6.287
	Costo medio por beneficiario	13.703	14.783	14.895	14.487	6%	14.722
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>	Costo medio por proyecto			270.371	332.127	23%	301.249
	Costo medio por beneficiario			313.630	381.331	22%	347.481

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

*Gastos totales promedio por beneficiario (costo de producción + administrativo)*

En un programa social se hace útil conocer el gasto promedio total por cada beneficiario, pues así se puede comparar con otras iniciativas o proyectos de iniciativas que puedan complementar o sustituir al programa. En el caso del FDI el panel considera que un cálculo de gasto unitario por beneficiario no entrega información para realizar comparaciones ni para analizar la eficiencia del programa en el tiempo, debido a la naturaleza heterogénea de los componentes, e incluso de los tipos de proyecto que se ejecutan en cada componente. En este sentido, el panel considera irrelevante un cálculo promedio a nivel de usuario del programa. A esto se suma el hecho de que en el período de evaluación ha comenzado a operar por primera vez 3 de los 4 componentes del FDI, por lo que veríamos alzas importantes en el costo unitario que poco tienen que ver con la eficiencia del programa.

*Productividad media de los recursos humanos*

En esta sección se analiza la productividad del equipo a cargo del apoyo, seguimiento y evaluación de todos los proyectos del programa. El siguiente cuadro indica la cantidad de proyectos del programa.

<sup>128</sup> Revisar el Cuadro 18 de la sección de Eficacia.

**Cuadro 48: Número de proyectos en ejecución del FDI, según año de inicio**

	2017	2018	2019	2020
<b>Comp.1 (Reubicación)</b>		2	4	2
<b>Comp.2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	107	102	96	105
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>			29	31
<b>Comp.4 (Acreditación)</b>			7	3

Fuente: Departamento de Fortalecimiento Institucional, Subsecretaría de Educación Superior.

Como se ha mencionado previamente, el Departamento de Fortalecimiento Institucional cumple esta función para los **componentes 1, 3 y 4**.

De acuerdo con el Cuadro 48, en el **componente 2** cada año dentro del período se han sumado aproximadamente 100 proyectos, los cuales deben entregar informes semestrales de avance. Es labor de la Unidad de Asuntos Estudiantiles hacer seguimiento a estos proyectos, revisando los informes y entregando asesoría técnica y financiera a los equipos ejecutores. Cabe señalar que los proyectos tienen hasta tres años de duración, por lo que se estima que, en total, se tiene cada año una cartera de alrededor de 300 proyectos, que van rotando a medida que entran/salen nuevos proyectos. En la unidad, solamente una persona está encargada de esta labor, por lo que estaría haciendo seguimiento y evaluación a aproximadamente 300 proyectos, dos veces al año. Este trabajo implica, en términos de diseño, revisar y evaluar 600 informes de avance al año. A juicio del panel, este recurso humano es insuficiente para hacer un seguimiento detallado, lo que se ve reflejado en el deficiente seguimiento que se hace en la práctica (solamente se verifica la ejecución presupuestaria, como se señala en el capítulo de implementación).

Los **componentes 1, 3 y 4** son supervisados y evaluados por la Unidad Académica del DFI<sup>129</sup>. A continuación, se hace una estimación de la carga **promedio** anual que implica cada componente. Estas estimaciones consideran que los proyectos duran más de un año.

- **Componente 1:** Existen actualmente 8 proyectos en ejecución. Suponiendo sólo por simplicidad que no cierran más IES en adelante<sup>130</sup> se esperara que el DFI deba hacer seguimiento cada año aproximadamente a 8 proyectos. Dado que se entregan informes semestrales, el DFI recibe 16 informes al año referidos a este componente, y debe hacer visitas y entregar apoyo a 5 IES<sup>131</sup>.
- **Componente 3:** Aproximadamente 30 proyectos al año. Por Ley, éstos tienen una duración máxima de 4 años, por lo que, entre los proyectos que terminan y los que inician, el DFI manejaría aproximadamente 120 proyectos anuales (cuando el componente lleve más de 4 años de ejecución). Dado que se entregan informes semestrales, el DFI recibe 240 informes al año referidos a este componente, y debe hacer visitas y entregar apoyo a 120 proyectos.
- **Componente 4:** Dado que este componente se ejecuta por última vez el 2020, sabemos que se han recibido en total 10 proyectos. Así, la Unidad Académica debe hacer seguimiento a 10 proyectos por 3 años (duración máxima de cada proyecto), lo que implica hacer seguimiento a 10 IES y revisar 20 informes al año.

En total, la Unidad Académica debe revisar la suma aproximada de 276 informes anuales. Considerando que en la Unidad trabajan 17 profesionales, se estima que cada uno de ellos debe revisar aproximadamente 16 informes al año, lo que es evaluado positivamente por el panel, pues da cuenta de un alto nivel de productividad, considerando que además este equipo realiza apoyo y seguimiento a otros instrumentos del departamento.

Respecto de las visitas a las IES, el equipo aprovecha sinergias y oportunidades de coordinación, pues como una IES puede postular a más de un fondo del Departamento, es habitual que en una visita a una institución se aborde la ejecución y el seguimiento a varios proyectos e instrumentos de financiamiento.

<sup>129</sup> Que, como se detalla en la sección 2 de Implementación de este capítulo, se conforma de 17 profesionales.

<sup>130</sup> Este supuesto, a pesar de ser poco realista, se toma por los siguientes motivos: i) escapa al alcance de esta evaluación desarrollar un modelo predictivo de cierre de IES y ii) va en línea con hacer una estimación conservadora, según la cual se estimaría la productividad mínima que requiere este componente. Cabe señalar que cercano a la fecha de publicación de este informe la Subsecretaría de Educación Superior anunció el futuro cierre de la Universidad de la República, y que a raíz de la Ley de Aseguramiento de la Calidad y de su entrada en vigencia, se espera el cierre de más IES a futuro.

<sup>131</sup> Estos 8 convenios se administran en 5 IES, lo que se explica porque 2 IES han solicitado convenios adicionales para solventar nuevos gastos.

## 5.2. A nivel de resultados intermedios y finales.

Como se ha señalado al inicio de la sección de Eficiencia, no se cuenta a la fecha con resultados intermedios de los proyectos, debido a que para la mayoría de los componentes (1, 3 y 4), éstos llevan pocos períodos de ejecución, y ninguno ha finalizado. Para el caso del componente 2, que tiene más tiempo de ejecución, existen más proyectos finalizados, pero sin resultados sistematizados por parte del programa.

## 5.3. Gastos de Administración

El Cuadro 49 indica la evolución de los gastos de administración del programa. Se destaca:

- Los gastos de administración son significativamente mayores en los años 2017 y 2018 respecto de los años 2019 y 2020. Proporcionalmente hablando, el 2017 los gastos de administración corresponden al 20% del gasto total, valor que disminuye a 3% el año 2020. Cabe señalar que los años 2017 y 2018 un porcentaje elevado del gasto total del programa se destinaba a financiar proyectos asociados a MECESUP 3 y que seguían en ejecución durante el período<sup>132</sup> (pero que no forman parte de la configuración actual del FDI, es decir, a los 4 componentes analizados en este informe). Así, los elevados gastos de administración responderían al seguimiento de los proyectos rezagados. Éstos, por ser financiados por el Banco Mundial, exigían un tipo de seguimiento más estricto que el que se realiza actualmente<sup>133</sup>.

**Cuadro 49: Gastos de administración programa, período 2017-2020 (miles de \$2021)**

	Gastos de Administración	Gasto total	% Gastos de Administración
2017	2.223.788	10.837.375	21%
2018	1.288.064	7.500.012	17%
2019	604.529	13.779.236	4%
2020	539.036	15.908.693	3%
% variación 2017-2020	-76%	47%	-17%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

- Un programa de gobierno comparable podría ser el Programa de Financiamiento Temprano para el Emprendimiento, de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), perteneciente al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Se considera comparable pues comparte características y actividades similares: se trata de una serie de instrumentos de financiamiento a emprendedores cuyo fin es el mejoramiento de capacidades y competencias en etapas tempranas de desarrollo de emprendimientos. Considera etapas de postulación, ajuste y seguimiento a los proyectos, consistente en la revisión de al menos dos informes anuales, los cuales también se estructuran en base a hitos cumplidos. Los costos promedio de administración se han obtenido de la Evaluación de Procesos Gubernamentales del programa el año 2019. Los gastos de administración promedio (2015-2018) de este programa representaban el 8,7% de los gastos totales, valores cercanos a los del programa FDI, considerando que el programa de CORFO contempla un proceso de postulación complejo con etapas adicionales, como la evaluación de videos y “pitch de ventas” por parte de las y los postulantes.

Respecto del desglose de estos gastos de administración, en el siguiente cuadro se aprecia que la disminución en los gastos se debe a una disminución tanto en los gastos de recursos humanos (RRHH) como en otros gastos. No obstante, proporcionalmente se percibe una disminución significativa del peso de “otros gastos” en los gastos administrativos (o un aumento del peso de los recursos humanos).

**Cuadro 50: Desglose de gastos de administración programa, período 2017-2020 (miles de \$2021)**

	2017		2018		2019		2020	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
RR.HH	1.452.449	65%	1.052.209	82%	516.455	85%	489.824	91%
Otros gastos	771.339	35%	235.854	18%	88.074	15%	49.212	9%
<b>Total</b>	<b>2.223.788</b>	<b>100%</b>	<b>1.288.064</b>	<b>100%</b>	<b>604.529</b>	<b>100%</b>	<b>539.036</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

<sup>132</sup> El año 2017 el 93% de los gastos de producción se asocian a MECESUP 3, el 2018, el 20%. Los años 2019 y 2020 los porcentajes son de 2% y 0%, respectivamente.

<sup>133</sup> Pues además de evaluar que los proyectos se ejecutaran de acuerdo con los requerimientos de la entonces División de Educación Superior y la Contraloría General de la República, éstos debían rendir cuentas de acuerdo con los estándares del Banco Mundial.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL

##### Conclusiones respecto del diseño

1. El programa aborda la necesidad concreta de la baja calidad en el Sistema de Educación Superior chileno. El programa cuenta con diagnósticos del problema y su evolución en el tiempo.
2. El programa identifica correctamente el vínculo que existe entre la calidad del sistema de educación y el desarrollo de capacidades institucionales por parte de las Instituciones de Educación Superior a nivel de sistema.
3. Las causas que el programa aborda en su diseño son adecuadas: el programa justifica de manera correcta que el cierre de la brecha de capacidades institucionales y el apoyo a la capacidad de adaptación ante los cambios en la industria<sup>134</sup> contribuyen a mejorar las capacidades institucionales en el Sistema de Educación Superior.
4. El panel no valida la inclusión del **componente 1** de Reubicación en el programa por ser inconsistente con el diseño del FDI. Si bien éste apunta a mejorar la calidad del Sistema de Educación Superior (a través de disminuir barreras al cierre de IES que no cumplen estándares de calidad mínimos impuestos por la CNA), no contribuye a mejorar las capacidades institucionales de las IES que reciben estudiantes, ni de las IES que se encuentran en proceso de cierre, por lo que no responde al objetivo del programa.
5. El programa no considera dentro de su diseño un seguimiento ex post a los proyectos, para ninguna de sus componentes, por lo que no se puede evaluar que éstos hayan impactado positivamente en la generación de capacidades institucionales. Dado que la supervisión durante el proyecto se concentra en la ejecución específica del mismo, no se refuerza que los proyectos se instalen de forma sustentable en el tiempo.

##### Conclusiones respecto de la implementación

Respecto del seguimiento a la ejecución de los proyectos:

1. Solamente para los **componentes 1, 3 y 4**, el programa considera en su diseño un modelo de seguimiento estandarizado para todos los proyectos, consistente en visitas semestrales, entrega de *feedback* y en la revisión minuciosa de los informes de avance que las IES deben entregar periódicamente. Pero, además de estos apoyos, el programa tiene la flexibilidad de ofrecer apoyo a las IES que lo solicitan o que ellos perciben como más débiles en la puesta en marcha de sus proyectos.  
El panel, sin embargo, advierte que es necesario contrastar si las IES perciben la ayuda recibida como suficiente, e identificar cuantitativamente qué tipo de IES necesitan más apoyo.
2. El panel considera que el apoyo y acompañamiento de parte del programa a las IES que adjudican un proyecto en el **componente 2** es insuficiente. La unidad a cargo de este seguimiento<sup>135</sup> no es capaz de otorgar un seguimiento estandarizado como el que realiza el DFI, ni mucho menos de otorgar *feedback* o apoyo adicional a las IES en caso de que lo necesiten. Esto se debe a que solamente una persona en la unidad a cargo está dedicada al seguimiento técnico, administrativo y económico de todos los proyectos. Como referencia, el DFI asigna la tarea de seguimiento técnico y administrativo de los componentes 1, 3 y 4 a 17 profesionales.

Respecto de la capacidad de los proyectos de devenir en mejoras en la capacidad institucional:

3. El programa considera de diversas formas que los **componentes 3 y 4** tributan en la práctica al propósito de mejorar las capacidades institucionales: i) Los componentes cuentan en sus bases de postulación con criterios de asignación relacionados a su capacidad de fortalecer a la institución. Además, ii) el DFI evalúa que los proyectos fomenten la capacidad institucional a través de su evaluación de los informes de avance.  
Por el contrario, el panel considera que el componente 2 no tributaría, dada su implementación, en una mejora en las capacidades institucionales, pues no cumple ninguna de los elementos que se mencionan para los componentes 3 y 4.

Respecto de los criterios de selección (componentes competitivos):

4. Para los **componentes 2 y 3**, algunos de los requisitos claves para adjudicar un concurso exigen explícitamente competencias de autodiagnóstico y de análisis de información disponible, ambos temas débiles en instituciones con menor antigüedad y capacidad institucional (Dougherty & Reddy,

<sup>134</sup> Que responden a la evolución del Sistema de Educación Superior, tendiente a exigir mayores estándares de calidad y a aumentar el acceso y financiamiento a los y las estudiantes con mayor vulnerabilidad socioeconómica.

<sup>135</sup> Unidad de Asuntos Estudiantiles, de la Subsecretaría de Educación.

2011). Más aún, en la postulación se asigna más puntaje mientras más años y áreas de acreditación institucional tenga la IES que postula.

En este sentido, se estaría llegando a la población objetivo, pero más intensamente a proporción limitada de éstas (las que tienen mejores capacidades de gestión institucional, variable correlacionada positivamente con los años de acreditación).

Respecto de la gestión y de los recursos humanos del programa:

5. El panel considera que los recursos humanos son adecuados para llevar a cabo la evaluación de propuestas para los 4 componentes, y también para llevar a cabo el modelo de seguimiento estandarizado para los **componentes 1, 3 y 4**.

El panel considera que los recursos humanos no son suficientes para dar un seguimiento y apoyo adecuado a los proyectos del **componente 2**, lo que se ve reflejado en un seguimiento deficiente, lo que sería la principal causa de que, desde la implementación, el componente en la práctica no tribute al propósito.

Respecto de los sistemas de información:

6. Actualmente, el programa evalúa todos los informes de Avance y genera una serie de indicadores respecto del desempeño de cada proyecto. No obstante, la información se guarda por separado para cada uno, y no se sistematiza, por lo que no existe una sola base de datos con todas las evaluaciones. Esto dificulta al programa de hacer un análisis de la mejora de capacidades institucionales de las IES que tienen proyectos del FDI.

#### Conclusiones respecto de los costos de proveer los bienes y servicios

1. Respecto de la ejecución presupuestaria, existe una consistente sub-ejecución durante todo el periodo de evaluación, la cual oscila entre el 32% para el año 2018 hasta el 10% para el año 2020. Esta sub-ejecución se explica por la dificultad de estimar los recursos anuales asociados al Componente 1 de Reubicación Estudiantil; y al sobredimensionamiento asociado a los gastos de operación, principalmente durante los años en que los gastos en personal y bienes y servicios de consumo estaban incorporados en el presupuesto específico del programa.
2. El programa tiene altos gastos de administración en el período 2017-2018 (21% y 17%, respectivamente). Estos costos se explican porque el FDI asignó fondos fuera del período de evaluación pero que debían ser acompañados y evaluados durante el período. Éstos, por ser financiados por el Banco Mundial, exigían un tipo de seguimiento adicional al que se le hace a los proyectos financiados con fondos nacionales, que exigía la mantención de una serie de recursos humanos dedicados especialmente a estas labores.

#### Conclusiones respecto de los resultados del programa

1. La evidencia en los resultados de asignación del beneficio apoya la hipótesis de autoselección planteada en el análisis de diseño del programa (para el caso de los componentes competitivos, específicamente Componentes 2 y 3). En efecto, se constata que las IES que se adjudican los proyectos tienen mayores años de acreditación que las IES que no ganan, o que las que no postulan, lo que sería un proxy que refleja que las IES con mayores capacidades institucionales son las que más fondos reciben. Es importante destacar que este resultado o hallazgo no implica, en ningún caso, que no esté aumentando "el promedio" de las capacidades institucionales del Sistema de Educación Superior chileno producto de la acción del FDI, sino que dado el diseño establecido por programa (fondo competitivo) los proyectos se asignan a aquellas instituciones que presentan el problema en un "menor grado", no obteniendo la mayor rentabilidad del proyecto y los recursos, y, aumentado la brecha entre las instituciones de educación superior que componen el sistema. Es esto último lo que se evalúa negativamente por parte del panel, así como también que el programa no haga un seguimiento ni un monitoreo al "resultado" sistémico de su sistema de adjudicación.
2. Con el objetivo de dotar de mayor consistencia y profundidad al hallazgo anterior y sus implicancias, se realizó el mismo ejercicio de comparación de "IES FDI versus No FDI" (según años de acreditación como proxy de capacidades institucionales) pero desagregadas según: (i) Componentes analizados (Emprendimiento Estudiantil y Áreas Estratégicas) y tipo de IES; (ii) IES que se adjudican proyectos versus IES que postulan y no se adjudican; y, (iii) IES que se adjudican 2 o más proyectos versus IES que se adjudican solo un proyecto. Los resultados en cada nivel de desagregación mantienen la misma conclusión anterior, es decir: el resultado de la autoselección del diseño competitivo propuesto por el Programa se traduce en que los fondos se están adjudicando, en mayor proporción, a aquellas IES con mayores capacidades institucionales, en prácticamente, todos los niveles de análisis.
3. Esta conclusión se ve acentuada considerando que el grupo de IES que presentan en promedio menos años de acreditación (universidades privadas no miembros de la Red G9 o del CRUCH, IPs y CFTs) no disponen de otros fondos similares a los que postular, a diferencias de las universidades estatales y de la Red G9.

Este último punto cobrará mayor relevancia a partir del año 2021 para el subgrupo de las Universidades, donde los miembros de la Red G9 competirán por los mismos fondos que las Universidades privadas no G9, específicamente en el Componente 3. Si bien el resultado de este cambio de diseño en la distribución de beneficiarios deberá ser analizado por el Programa a futuro, el Panel establece que dicho cambio no va en la dirección de solucionar el problema de autoselección hacia las IES con mayores capacidades institucionales, ya que podría significar que éstas acceden incluso a un mayor porcentaje de los fondos, dejando menos para aquellas que más fortalecimiento y apoyo del estado necesitan.

Si bien el efecto se podría ver acotado por el número máximo de adjudicaciones para las IES (4, a partir de 2021), se considera que dicha restricción no se hará activa en el corto plazo, ya que, actualmente, el número promedio de adjudicaciones es menor a 4 (1,5 adjudicaciones por IES), por lo cual en el corto plazo existe un margen importante para seguir ampliando la brecha en capacidades institucionales producto de la autoselección analizada, potenciando, como se dijo anteriormente, la inequidad en las capacidades institucionales entre beneficiarios y no beneficiarios del FID.

4. Existe una alta tasa de duplicidad de IES a nivel de componentes para el periodo de evaluación (principalmente para los componentes 2 y 3). En los componentes de Emprendimiento Estudiantil y Áreas Estratégicas, si bien la “repetición” de beneficiarios no es un problema relevante a nivel anual, esta se acentúa de manera importante considerando el periodo de evaluación consolidado (2017-2020). En el componente 2 (Emprendimiento Estudiantil) pasa de 2.4 adjudicaciones promedio anual por IES a 6.11 considerando todo el periodo de evaluación (2017-2020), y, en el componente 3 (Áreas Estratégicas) de 1.15 adjudicaciones promedio anual por IES a 1.5 a nivel consolidado (para este último, considerando el periodo 2019-2020 en que está operativo el componente). Así, las IES que ganan más proyectos suelen adjudicárselos en más de un año. En definitiva, y en conjunto con la conclusión anterior, el programa estaría fortaleciendo aún más su apoyo a IES con altas capacidades institucionales, aumentando aún más la brecha en capacidades del Sistema de Educación Superior.
5. En términos del cumplimiento de hitos de los proyectos en ejecución (resultado a nivel de producto), el juicio evaluativo es negativo, considerando que la media de cumplimiento en el componente de Áreas Estratégicas es cercana al 31% para el primer informe de avance y 47,8% para el segundo, solo considerando los hitos activos correspondientes a cada proyecto, es decir, los que se esperaba estuvieran cumplidos en esta etapa de revisión. En el caso de Acreditación Institucional (Componente 4), si bien el promedio mejora (66% y 70% de cumplimiento promedio según las 2 revisiones disponibles), aún está fuera del rango de “satisfactorio” establecido por el mismo programa<sup>136</sup>. Si bien en términos generales la evaluación del nivel de cumplimiento de hitos es negativa, es importante poner en perspectiva este análisis, considerando que corresponde a la revisión de los primeros informes de avance en cada caso (de 5 más esperados en el futuro), junto a la situación especial de pandemia vivida durante todo el 2020, lo que probablemente condicionó la adecuada implementación en más de un caso.
6. En términos de cobertura, para el Componente 2 (Emprendimiento Estudiantil), se observa una alta cobertura anual sobre la población objetivo (cercana al 50%, promedio periodo). Sin embargo, como se observó anteriormente, se focaliza naturalmente (autoselección) en aquellas IES con mayores capacidades institucionales. El análisis anterior aplica también para el Componente 3 de Áreas Estratégicas, donde se observa una cobertura cercana al 33% promedio anual (sobre la población objetivo), pero focalizada en aquellas instituciones que presentan el problema definido por el programa en menor intensidad (problema de autoselección que lleva a focalizar el componente 3 naturalmente en aquellas IES con mayores capacidades institucionales).
7. Finalmente, en relación con el análisis de cobertura referido al componente de acreditación institucional se observan bajos (y decrecientes) porcentajes sobre los IPs y CFTs (privados) no acreditados que componen la población objetivo. Esto, a priori, se evalúa negativamente, considerando que el componente 4 solo tenía una existencia prevista por 2 años (2019 y 2020) y, más aún, considerando que durante el año 2020 aumentó la proporción de postulantes que no obtuvieron el beneficio y que ya no tendrán oportunidad de acceder a él para enfrentar el proceso de acreditación obligatoria que exige para su continuidad la Ley N° 20.129 de Aseguramiento de la Calidad.

---

<sup>136</sup> Según la escala indicada por el Programa para la evaluación, el rango de “Satisfactorio” se encuentra sobre el 80%: 0,01 a 0,39 – Insatisfactorio; 0,4 a 0,59 – Alerta de Insatisfactorio; 0,60 a 0,79 – Satisfactorio con Observaciones; 0,80 a 1,00 – Satisfactorio.



## 2. RECOMENDACIONES

A continuación se desarrollan las principales recomendaciones. Algunos elementos a considerar:

- Debido a que no se ejecutan a partir del año 2021, no se incorporan recomendaciones relacionadas con los componentes 2 y 4.
- Debido al poco tiempo de ejecución del componente 3, las conclusiones del panel respecto de eficiencia y eficacia son preliminares, por lo que no se abordan recomendaciones en este ámbito.

### Recomendaciones de diseño

1. Se recomienda que el componente 1 no forme parte del programa FDI. Si bien este componente es necesario para la mejora de la calidad del Sistema de Educación Superior, no es coherente con la estrategia del programa de mejorar las capacidades institucionales del sistema, por lo que no debería ser parte del FDI.
2. Considerar dentro del diseño del programa actividades formales de seguimiento ex post a los proyectos, para evaluar si los proyectos se instalan efectivamente de forma sustentable en el proyecto de la institución beneficiaria.

### Recomendaciones de implementación

1. Aplicar y analizar encuestas de satisfacción a los equipos que ejecutan los proyectos, donde se les pregunte qué tan útiles han sido los apoyos, diferenciados por tipo de apoyo (manuales, visitas y/o comunicaciones adicionales a las programadas por diseño, apoyo de expertos, capacitaciones, entre otras).

Asimismo, se recomienda incorporar, en el informe final, una sección de evaluación de percepción de la calidad del bien recibido, de manera de levantar las impresiones de las IES beneficiarias sobre la gestión, oportunidad y otros atributos del Programa y del proyecto adjudicado. En primera instancia, se recomienda construir los indicadores propuestos en la matriz de marco lógico, asociados a una evaluación global de la gestión del proyecto por parte del FDI, así como también la oportunidad de la entrega de los recursos.

2. Realizar seguimiento y monitoreo constante a la brecha entre IES que adjudican el fondo versus aquellas que no adjudican (donde se debe incluir a las que no postulan), para evaluar si el diseño de los criterios de selección del programa deviene en un sesgo de auto-selección que beneficie sistemáticamente a las IES con mayores capacidades institucionales, acrecentando la brecha en capacidades en el Sistema de Educación Superior.

En caso de que se evidencie una auto-selección en el tiempo, se recomienda poner más exigencias a las IES respecto de cuántos proyectos pueden ejecutar simultáneamente, a modo de que los fondos puedan asignarse a más IES diferentes, lo que permitiría que más IES de la población objetivo accedan a los FDI.

3. Adoptar un sistema virtual de recepción y evaluación de los informes de avance y final en línea. Dicho sistema ahorraría las siguientes tareas:
  - a. Corroborar que todas las IES han enviado los informes a tiempo y al destinatario que corresponde: pues los informes estarían en línea, en el módulo del sistema correspondiente
  - b. Descargar y Ordenar los informes: Actualmente, cada profesional de la Unidad Académica debe descargar los archivos, unificar sus nombres y decidir de qué forma los almacenará, lo que hace ineficientes las comparaciones con otros analistas y en el tiempo.
  - c. Enviar los resultados de la evaluación a cada institución: pues un sistema en línea permitiría un envío de una sola vez, todo hecho desde un solo portal.
  - d. Coordinar evaluaciones con otros profesionales: pues, en vez de reunirse a incorporar cambios, pueden participar en línea al mismo tiempo.
  - e. Transferir las tareas de evaluación a personas nuevas que lleguen al equipo.

Además, un sistema en línea permitiría sistematizar automáticamente los resultados de las evaluaciones en el tiempo, lo que facilitaría el posterior análisis de los resultados de los programas y de cómo contribuyen (o no) al cumplimiento del propósito.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

- Aequalis. (2011). *Un Recorrido por la Historia Reciente de la Educación Superior Chilena*. Santiago: Universidad Santo Tomás.
- Banco Mundial. (2016). *Implementation Completion Report Review: CL Tertiary Edu. Fin. for Results III*. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2017). *Documento para la evaluación inicial del proyecto sobre un préstamo propuesto por un monto de USD50,126 millones a la república de Chile para el proyecto de Fortalecimiento de las Universidades Estatales en Chile*. Banco Mundial.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno*. Santiago: Colección Senado.
- Brock, C. (2007). Orígenes históricos y sociales de la regulación y la acreditación de la educación superior para la garantía de la calidad. En *La Educación Superior en el mundo 2007: La financiación de las universidades*. Mundiprensa.
- Brunner, J. (2008). El sistema de educación superior en Chile: Un enfoque de economía política comparada. En *Avaliazao* (págs. 451-486). Sorocaba: Campinas.
- Brunner, J., & Labraña, J. (2018). *Debates de Política Pública: Financiamiento de la educación superior, gratuidad y proyecto de nuevo crédito estudiantil*. Santiago: Centro de Estudios Públicos.
- Carrington, K., & Pratt, A. (2003). *How far have we come: Gender disparities in the Australian Higher Education System*. Canberra: Canberra: Information and Research Services, Department of the Parliamentary Library.
- Centro de Estudios del Ministerio de Educación. (2016). Competencias de la población adulta en Chile: Resultados PIAAC. Evidencia nacional e internacional para la Reforma en marcha. *Evidencias*.
- Centro de Estudios del Ministerio de Educación. (2020). Estudio sobre trayectorias educativas de estudiantes de educación superior técnico profesional. *Evidencias*.
- Centro de Políticas Públicas UC. (2020). *Aseguramiento de la calidad y la nueva Ley de Educación Superior*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). (2007). *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades*. Santiago: CINDA.
- Centro Microdatos. (2017). *Percepción de los empleadores en cuanto a la calidad y la pertinencia de los graduados/titulos de las instituciones de Educación Superior que cuentan con el apoyo de MECESUP 3°*. Santiago: Centro Microdatos.
- Comisión Nacional de Acreditación. (2010). *Rendición de cuenta pública de la Comisión Nacional de Acreditación*. Santiago: Comisión Nacional de Acreditación.
- Comisión Nacional de Acreditación. (2017). *OECD: Educación en Chile*. Obtenido de OECD: Educación en Chile: <https://www.cnachile.cl/noticias/Paginas/OCDE-EDUCACIÓN-EN-CHILE.aspx>
- Comisión Nacional de Acreditación. (2019). *Barómetro del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior*. Santiago: Comisión Nacional de Acreditación.
- Contraloría General de la República. (2018). *Financiamiento fiscal a la Educación Superior*. Santiago: Contraloría General de la República.
- Dipres. (2015). Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías.
- DiPrete, T., & Buchman, C. (2013). *Gender disparities in educational attainment in the new century: Trends, causes and consequences*. US2010: America in the First Decade of the New Century.
- Dougherty, K., & Reddy, V. (2011). *The Impacts of State Performance Funding Systems on Higher Education Institutions: Research Literature Review and Policy Recommendations*. New York: Teachers College, Columbia University.
- Dowd, A., & Tong, V. (2007). Accountability, assessment, and the scholarship of “best practice.”. En J. Smart, *Higher education: Handbook of theory and research* (págs. 57-120). Dordrecht: Springer.
- DPM Research. (2017). *Evaluación de los niveles de desarrollo de la gestión de la información en el sistema de educación superior chileno*. Santiago: DPM Research.
- European Commission. (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. Luxembourg: European Union.
- Fernández, E. (2015). Políticas públicas de educación superior desde 1990 hasta el presente. En A. Bernasconi, *La educación superior de Chile. Transformación, desarrollo y crisis*. (págs. 173-217). Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Fernández, E., & Ramos, C. (2020). Acreditación y desarrollo de capacidades organizacionales en las universidades chilenas. *Calidad en la Educación*, 219-251.
- Franke, G. R. (1997). Gender Differences in Ethical Perceptions of Business Practices. *Journal of Applied Psychology*.
- Hax, A., & Ugarte, J. (2014). *Hacia la gran universidad chilena: un modelo de transformación estratégica*. Santiago: Ediciones UC.

- Huerta, P., & Gaete, H. (2018). Análisis de la dependencia de la acreditación institucional: Un estudio comparativo de universidades en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 345-375.
- Huerta, P., & Gaete, H. (2019). Convenios Marco y su aplicación en las Universidades Públicas Chilenas. Período 2015-2016. *Formación Universitaria*, 105-120.
- Innova Chile. (Enero de 2020). Crea y valida, proyectos de innovación empresarial de rápida implementación para empresas lideradas por mujeres. *Bases Técnicas Crea y Valida*. Santiago.
- Jabaloyes, J., Carot, J., & Carrión, A. (2011). *Introducción a la gestión de la calidad*. Valencia: Reproval.
- Lemaitre, M. (2004). Mecanismos de aseguramiento de la calidad: respuesta a los desafíos del cambio en la educación superior. *Revista Calidad en la Educación*, 87-106.
- McKinsey. (2010). *Women Matter*. McKinsey.
- Meyer, J., & Srauß, S. (2019). The influence of gender composition in a field of study on students' drop-out of higher education. *European Journal of Education*, 443-456.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2016). *Evaluación Ex Ante Programa Nuevo. Instructivo para completar información en la plataforma de los programas nuevos*. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2019). *Informe de Detalle de Programas Sociales: Fondo de Desarrollo Institucional*. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2020). *Fondo de Desarrollo Institucional: Informe de Evaluación Ex Ante para el Proceso de Formulación Presupuestaria*. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2020). *Informe de detalle de Evaluación Ex Ante: Fondo de Desarrollo Institucional*. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2020). *Informe de Evaluación Ex Ante: Fondo de Desarrollo Institucional*. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
- Minniti, M., & Arenius, P. (2003). Women in Entrepreneurship. *The Entrepreneurial Advantage of Nations, First Annual Global Entrepreneurship Symposium*. New York: United Nations.
- OECD. (2017). *Education at a Glance: Revisión de políticas nacionales de Educación*. Paris: OECD Publishing.
- OECD; The World Bank. (2009). *La Educación Superior en Chile: Revisión de políticas nacionales en educación*. Santiago: Ministerio de Educación de Chile.
- Ordorika, I. (2015). Equidad de género en la Educación Superior. *Revista de la Educación Superior*, 7-17.
- Ramos, C. (2018). *Decisiones educativas y valoración de la Educación Superior en la trayectoria académica de profesionales de primera generación universitaria*. FACSO.
- Reich, R. (2011). Bases y desafíos de la aplicación de convenios de desempeño en la Educación Superior de Chile. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*.
- Savigni, H. (2014). Women, know your limits: Cultural sexism in academia. *Gender and education*, 794-809.
- Servicio de Información de Educación Superior. (2014). *Retención en Educación Superior con perspectiva de género*. Santiago: Ministerio de Educación de Chile.
- Shulock, N., & Jenkins, D. (2011). *Performance incentives to improve community college completion: Learning from Washington State's Student Achievement Initiative (A State Policy Brief)*. . New York: Columbia University, Teachers College, Community College Research Center.
- UNESCO. (2012). *World Atlas of Gender Equality in Education*. Paris: UNESCO.
- UNESCO-IESALC. (2020). *Towards universal access to higher education: international trends*. Obtenido de <https://www.world-today-news.com/webinar-towards-universal-access-to-higher-education-international-trends-unesco-iesalc/>
- Wörner, C. (2009). El Aporte Fiscal Directo para instituciones del Consejo de Rectores de las Universidades de Chile (1993-2008). *Calidad en la Educación*, 179-186.

## V. ENTREVISTAS REALIZADAS

- 28 de diciembre de 2020: Pilar Molina (Universidad Católica de Temuco)
- 29 de diciembre de 2020: Enrique Fernández (Universidad Central de Chile)
- 30 de diciembre de 2020: Rosa Debes (Universidad de Chile)
- 30 de diciembre de 2020: Paulina Hidalgo (Universidad de Santiago)
- 31 de diciembre de 2020: Andrés Bernasconi (Pontificia Universidad Católica de Chile)
- 31 de diciembre de 2020: Érika Castillo (Universidad Metropolitana de las Ciencias de la Educación)
- 5 de enero de 2021: Pamela Díaz-Romero (Universidad de Chile)
- 5 de enero de 2021: Fernando Purcell (Pontificia Universidad Católica de Chile)
- 5 de enero de 2021: Solangela Garay (Universidad de Valparaíso)
- 5 de enero de 2021: Chantal Jouannet (Pontificia Universidad Católica de Chile)
- 8 de enero de 2021: María Irigoín
- 8 de enero de 2021: Daslav Ostoic (Universidad Alberto Hurtado)
- 8 de enero de 2021: Julia Bustamante (Universidad Técnica Federico Santa María)
- 13 de enero de 2021: Florencia Jofré
- 13 de enero de 2021: María Elena Villagrán (CFT Maule)
- 13 de enero de 2021: Sonia Zavando (INACAP)
- 13 de enero de 2021: Claudia Mora (Instituto Profesional Virginio Gómez)
- 13 de enero de 2021: Mariela Henríquez (DUOC)
- 13 de enero de 2021: Sergio Schimdt (IP del Comercio)
- 15 de enero de 2021: María Eugenia Hermosilla (CFT Lota Arauco)
- 15 de enero de 2021: Pablo Balbontín (CFT Magallanes)
- 15 de enero de 2021: Víctor Polanco (Universidad Mayor)
- 18 de enero de 2021: Carlos Rilling (Universidad de Chile)

## VI. ANEXOS DE TRABAJO

### Anexo 1: Reporte sobre el estado y calidad de la información disponible para evaluar el programa.

#### A. Bases de datos con información relevante para la evaluación

En los siguientes cuadros se presentan las bases de datos requeridas para realizar la evaluación y poder cuantificar los indicadores propuestos en la MML, así como también la posibilidad de realizar una serie de otros análisis paralelos. Se agrega una cuarta columna, en la cual se indica el estado actual de disponibilidad de dichas bases.

Luego de revisar los cuadros, se presenta una breve conclusión sobre el panorama general asociado a la disponibilidad de datos para la presente evaluación.

#### 1. Bases de datos del programa FDI

**Cuadro 51: Bases de datos del programa**

Nombre base de datos	Descripción/Frecuencia	Años Requeridos	Campos <sup>137</sup>	Observaciones
Base de Datos FDI Adjudicados 2017_2020	Base de datos anual (2017-2020) de los proyectos adjudicados de los 4 componentes.	2017 a 2020 (ambos incluidos)	Año/Institución/Tipo_Financiamiento/Componente/Título/Monto/Fecha de inicio/Fecha de término/Estado del Proyecto.	Entregada. La base no contiene información de resultados de cada proyecto, en términos de: avance de hitos, indicadores y evaluaciones.
Base de datos ADMISIBILIDAD Reubicación estudiantil Postulantes.	Base de datos anual 2018.	2017 a 2020 (ambos incluidos)	Institución/Region /Clasificación_institucional/Tema/Monto_MINEDUC/Admisible	Entregada. <b>Falta 2019 y 2020, años en los que sí hubo producción del componente.</b>
Base de datos ADMISIBILIDAD FDIG (Fondo de Desarrollo Institucional de Proyectos de Emprendimiento Estudiantil) Postulantes.	Base de datos anual 2017-2020.	2017 a 2020 (ambos incluidos)	Institución/Region /Clasificación_institucional/Nombre_proyecto/Monto_MINEDUC/Monto_institucion/Admisible	Entregada.
Base de datos ADMISIBILIDAD AE (Áreas Estratégicas). Postulantes.	Base de datos anual 2019-2020.	2017 a 2020 (ambos incluidos)	Institución/Region /Clasificación_institucional/Nombre_proyecto/Monto_solicitado/Admisible/Alcance	Entregada. No hay proyectos para los años 2017 y 2018.
Base de datos ADMISIBILIDAD AAC (Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de CFT e IP no acreditados) Postulantes.	Base de datos anual 2019-2020.	2017 a 2020 (ambos incluidos)	Institución/Region /Clasificación_institucional/Matrícula_total_estudiantes/Monto_solicitado/Admisible	Entregada. No hay proyectos para los años 2017 y 2018.
Informes Seguimiento (Reubicación, acreditación y Áreas Estratégicas)	Base de datos semestral (junio-diciembre) 2019-2020	2017-2020	Código_Proyecto/Institución/Año/Tipo_informe/Tipo_Fondo/Fecha_Informe/Evaluacion	Entregada. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No hay información 2017 y 2018 para C1 (Reubicación)</b></li> </ul>

<sup>137</sup> Se presentan los principales para efectos de la evaluación.

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay información 2019 para componentes 3 (AE) y 4 (Acreditación)</li> <li>• Sin Información para Componente 2 (FDIG)</li> </ul>
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Otras Bases de datos del MINEDUC

**Cuadro 52: Bases de datos del MINEDUC**

Nombre base de datos	Descripción/Frecuencia	Años Requeridos	Campos <sup>138</sup>	Observaciones
Base de Datos CNA	Base de datos anual 2013-2019 (al 31 de diciembre de cada año)	2017 a 2020 (ambos incluidos)	Institución/Tipo IES/Áreas de acreditación (Gestión Institucional/Docencia Pregrado/Investigación/Vinculación Medio/Docencia Postgrado)/Años de acreditación/desde/hasta	Entregadas. Pendiente base de datos al 31 de diciembre de 2020.
Base de datos de oferta académica	Base de datos anual del Servicio de Información de Educación Superior (SIES) con información de instituciones y programas académicos. Esta información es auto-reportada por las Instituciones de Educación Superior.	2017 a 2020 (ambos incluidos)	Año, Código IES, Código Sede, Código Carrera, Acreditación Carrera o programa, Elegibilidad Beca Pedagogía, Arancel Anual, entre otras.  <a href="https://www.mifuturo.cil/bases-de-datos-de-oferta-academica/">https://www.mifuturo.cil/bases-de-datos-de-oferta-academica/</a>	Descargada.

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusión revisión de bases de datos:

Tal como se indica en los cuadros anteriores, si bien se cuenta con información relevante a nivel de producción del programa (componentes), en relación con la información de avance de hitos, indicadores y evaluaciones, esta no está sistematizada en una base de datos y, por tanto, tendría que construirse (para esta evaluación) a partir de información disponible por cada proyecto, de manera independiente en sus respectivas fichas de seguimiento. Esto último complejiza la construcción de indicadores de resultado, principalmente a nivel de propósito, según lo indicado en la matriz de marco lógico presentada.

<sup>138</sup> Se detallan los más relevantes considerando las características de la evaluación. Para mayor detalle, revisar libros de datos de cada base.

B. Fuentes de información cualitativa y cuantitativa que fueron útiles para identificar la situación problema que dio origen al programa y que permiten proyectar la situación sin programa

Se revisaron los siguientes documentos, los cuales son sintetizados en las tablas posteriores:

1. DECRETO N° 155 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2019. Modifica decreto N°344 de 2010, del Ministerio de Educación, y establece criterios y procedimientos para concursos de proyectos del Fondo de Desarrollo Institucional para el año 2010 y fija su texto refundido
2. EVALUACIÓN EX ANTE - PROCESO FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA 2021. Documentos de Evaluación y Detalle al cierre
3. PRESENTACION BASES COMPONENTE 2.
4. PRESENTACION BASES COMPONENTE 3.
5. PRESENTACION BASES COMPONENTE 4.
6. Percepción de los empleadores en cuanto a la calidad y la pertinencia de los graduados/titulados de las Instituciones de Educación Superior que cuentan con el apoyo del MECESUP 3”.
7. Documento de Evaluación Inicial del Proyecto sobre un préstamo propuesto para el proyecto Fortalecimiento de las Universidades Estatales de Chile
8. Evaluación de los niveles de desarrollo de la gestión de la información en el Sistema de Educación Superior Chileno
9. *Implementation Completion Report: CL Tertiary Edu. Fin. For Results III* (Banco Mundial, 2016)

<b>Identificación del documento</b>	<b>DECRETO N° 155 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2019 Modifica decreto N°344 de 2010, del Ministerio de Educación, y establece criterios y procedimientos para concursos de proyectos del Fondo de Desarrollo Institucional para el año 2010 y fija su texto refundido</b>	
<b>Breve descripción o abstract</b>	Marco legal que regula los concursos del FDI desde el año 2010, en 5 modalidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios directos para planes de nivelación y Reubicación</li> <li>• Proyectos de carácter general <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Emprendimiento Estudiantil</li> <li>○ Modernización de procesos</li> </ul> </li> <li>• Proyectos de Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) o de programa (PM)</li> <li>• Proyectos de Áreas Estratégicas</li> <li>• Proyectos para fortalecer los mecanismos de Aseguramiento de la Calidad y Acreditación Institucional de IPs y CFTs no acreditados y que cumplen con los requisitos establecidos en las bases</li> </ul>	
<b>Elementos que aborda</b>	Se aborda	No se aborda
Problema y/o justificación		X
Literatura internacional sobre el tema		X
Medición de indicadores de propósito		X
Medición de indicadores de entrega de componentes	Se hace referencia a los informes y los hitos dentro de los mismos	
Calidad y satisfacción de beneficiarios		X
Implementación	Se describe la regulación para la firma de convenios con instituciones, entrega de fondos, firma de garantías y aprobación de informes y gastos	
Gestión	Se describen las funciones de la Subsecretaría de Educación Superior y el Ministerio de Educación, y de los actores al interior de cada IES en cuanto a la supervisión de los proyectos, la rendición de cuentas y la transferencia de recursos.  Se describe la coordinación que debe existir entre comités de evaluación y comités de selección de proyectos, con actores dentro de la Subsecretaría de Educación Superior, Instituciones de Educación Superior y otras instituciones dentro del MINEDUC.	
Diseño	Se hace referencia a los criterios de selectividad de cada concurso, a la duración de los proyectos en las diferentes modalidades y en la definición y objetivos de cada uno de ellos.	
Complementariedad con otros programas o iniciativas de gobierno		X



<b>Identificación del documento</b>	<b>EVALUACIÓN EX ANTE - PROCESO FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA 2021. Documentos de Evaluación y Detalle al cierre</b> (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020) <i>(Se revisaron las fichas de monitoreo y seguimiento 2017-2019, sin embargo, para efectos del presente resumen, se exponen los elementos principales de este documento, por ser el más actualizado).</i>	
<b>Breve descripción o abstract</b>	Presenta los argumentos principales que respaldan la solicitud de reformulación del programa, indicando: elementos centrales de la matriz de marco lógico del programa FDI (propósito/componentes/indicadores), así como también la justificación de la reformulación del FDI y la cuantificación de los indicadores propuestos. Adicionalmente, presenta una evaluación general (emitida por MDSF) de los elementos presentados, en términos de su estructura y coherencia como programa Público.	
<b>Elementos que aborda</b>	Se aborda	No se aborda
Problema y/o justificación	En lo que se refiere a la reformulación presentada, responde específicamente a la necesidad de contar con componentes ajustados para enfrentar los desafíos actuales, con el fin de contar con proyectos que respondan a la heterogeneidad del sistema mediante Áreas Estratégicas asociadas a líneas de desarrollo específicas, atendiendo diversos desafíos que tienen hoy las instituciones. Asimismo, también se busca poder responder adecuadamente al cierre de instituciones mediante el componente de Reubicación, para garantizar la continuidad de la educación de dichos estudiantes. Se destaca que en esta versión MDS presenta reparos a la justificación tal como la indica el FDI, siendo la principal la siguiente: "En la definición del problema principal persiste la inclusión de múltiples problemas ("heterogéneas capacidades institucionales" y "disímiles niveles de calidad en los servicios")."	
Literatura internacional sobre el tema		X
Medición de indicadores de propósito	Propósito: "Instituciones de Educación Superior mejoran sus capacidades institucionales." Presenta 2 indicadores a nivel de Propósito y los cuantifica (estima) para el 2021: 1. Porcentaje de instituciones con propuestas en ejecución que aumentan capacidades institucionales de mejoramiento de la calidad: 70% (estimado 2021). 2. Porcentaje de instituciones con propuestas en ejecución que requieren re acreditarse y mejoran sus niveles de acreditación en años o áreas: 22% (estimado 2021).	
Medición de indicadores de entrega de componentes	Presenta 4 indicadores a nivel de Componentes (1 para cada uno) y los cuantifica (estima) para el 2021: 1. Porcentaje de propuestas "satisfactorias o satisfactorias con alerta" (Componente 1): 86% (estimado 2021). 2. Porcentaje de proyectos finalizados satisfactoriamente (Componente 2): 71% (estimado 2021). 3. Porcentaje de instituciones con proyectos en Áreas Estratégicas que logren metas comprometidas (Componente 3): 68% (estimado 2021). 4. Porcentaje de proyectos de acreditación y aseguramiento de la calidad que logren metas comprometidas (Componente 4): 55% (estimado 2021).  Adicionalmente entrega una proyección de producción para 2021: Convenios Directos: 6 (Proyectos financiados) Proyectos de carácter general: 246 (Proyectos financiados) Áreas Estratégicas: 116 (Proyectos financiados) Mecanismos institucionales que permitan acreditación: 6 (Proyectos financiados)	
Calidad y satisfacción de beneficiarios		X
Implementación		X
Gestión	En términos de la gestión del programa, si bien no responde específicamente a este punto, se desglosa adecuadamente el gasto en sus diferentes componentes, pudiendo distinguir un gasto estimado en administración del FDI de 1.600.000 (miles de \$), representando un 6,01% del total del presupuesto proyectado 2021 para el programa.	
Diseño	Se describe la población potencial del programa (117 establecimientos educacionales): "Instituciones de Educación Superior (IES) elegibles según se definan en las distintas líneas de la glosa respectiva de la correspondiente Ley de Presupuesto. A mayo de 2020, corresponde a las instituciones de educación	

	<p>reconocidas por el Estado, vigentes y autónomas, que cuenten con acreditación institucional vigente y los CFT estatales creados por Ley. Además, y en caso de que la glosa de la Ley de Presupuestos lo permita, incluye a Instituciones de Educación Superior (CFT e IP) no acreditados que no tengan un proyecto en ejecución tendiente a lograr la acreditación institucional.”</p> <p>En términos de los objetivos y componentes del programa, así como de su relación causal y formulación de indicadores, se emite el siguiente juicio por parte de MDSF:</p> <p><b>Atingencia:</b> Se evidencia una limitada o nula pertinencia del diseño del programa para resolver el problema o la necesidad identificada en relación a la población que se ve afectada. El programa identifica dos necesidades o problemas a resolver.</p> <p><b>Consistencia:</b> Se observa una limitada relación entre el diseño del programa y su posterior ejecución, analizada a partir de los indicadores, el sistema de información propuesto y los gastos planificados. Debe realizar precisiones en la metodología de sus indicadores.</p>	
Complementariedad con otros programas o iniciativas de gobierno	MECESUP 1 y 2	

<b>Identificación del documento</b>	<b>PRESENTACION BASES COMPONENTE 2. Concurso de proyectos de carácter general Fondo de desarrollo institucional, año 2018. Línea de Emprendimiento Estudiantil.</b>	
<b>Breve descripción o abstract</b>	El documento resume las bases del concurso asociadas a la postulación de proyectos correspondientes al Componente 2 del FDI (Emprendimiento Estudiantil). Presenta los lineamientos generales y requisitos de postulación para aquellas Instituciones de Educación Superior elegibles (estar acreditada y pertenecer al grupo de instituciones señaladas en el artículo 1º del Decreto con Fuerza de Ley (Ed.) Nº 4, de 1981 y las señaladas en el artículo 52 del D.F.L. Nº 2, de 2010, no incluidas en el artículo 1º del D.F.L. Nº 4, de 1981). Adicionalmente, explicita los criterios de evaluación, lo cual es información relevante para el seguimiento y posterior construcción de indicadores para efectos de la presente evaluación.	
<b>Elementos que aborda</b>	Se aborda	No se aborda
Problema y/o justificación	Objetivo: Financiar proyectos que tengan por objeto contribuir al <b>mejoramiento de la calidad académica</b> mediante la línea de Emprendimiento Estudiantil. En lo específico, busca propender al desarrollo del <b>aprendizaje</b> , la <b>formación integral</b> y el <b>mejoramiento de la calidad de vida</b> de los estudiantes, considerando distintas áreas temáticas (vinculación con el medio, innovación tecnológica, vida saludable, inclusión e integración).	
Literatura internacional sobre el tema		X
Medición de indicadores de propósito	No mide indicadores de propósito, sin embargo, es relevante indicar que explicita como criterio de evaluación “la viabilidad del proyecto con relación al cumplimiento de metas y objetivos”, lo cual potencialmente permite, luego, construir el indicador de propósito propuesto en base a su cumplimiento.	
Medición de indicadores de entrega de componentes	No mide indicadores de componente, sin embargo, es relevante indicar que compromete informes de avance semestrales sobre las actividades en el respectivo semestre de ejecución de cada proyecto que se adjudique, tanto en sus aspectos de <b>logro de objetivos, financieros y operacionales</b> .	
Calidad y satisfacción de beneficiarios		X
Implementación		X
Gestión	En términos de gestión, presenta elementos asociados al seguimiento de los proyectos a adjudicar por parte del FDI (siempre en relación al Componente 2). Revisión de informes (avance y final), supervisión, aprobación de informes, entre otros.	
Diseño	En términos de elementos de diseño, presenta elementos asociados a los montos a adjudicar, población potencial/objetivo, características de los proyectos, criterios de selección, entre otros. Montos: Mínimo 1.5 MM; máximo 10 MM. El <b>número de proyectos</b> a presentar será de <b>hasta diez (10)</b> propuestas por institución, sin superar en total los <b>40 MM</b> por cada institución. Población potencial/objetivo: Instituciones de Educación Superior acreditadas que pertenecen al grupo de instituciones señaladas en el artículo 1º del Decreto con Fuerza de Ley (Ed.) Nº 4, de 1981 y las señaladas en el artículo 52 del D.F.L. Nº 2, de 2010, no incluidas en el artículo 1º del D.F.L. Nº 4, de 1981). Criterios de selección: calidad y rigurosidad de la propuesta; coherencia; viabilidad; montos solicitados; compromiso institucional; entre otros.	
Complementariedad con otros programas o iniciativas de gobierno		X

<b>Identificación del documento</b>	<b>PRESENTACION BASES COMPONENTE 3. Concurso de proyectos de carácter general Fondo de desarrollo institucional. Línea de Áreas Estratégicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019 TP-UES (bases, adjudicación y otros antecedentes).</li> <li>• 2020 TP (bases, adjudicación y otros antecedentes).</li> <li>• 2020 UES (bases, adjudicación y otros antecedentes).</li> </ul>	
<b>Breve descripción o abstract</b>	Este set de documentos da cuenta de las bases, adjudicaciones y otros antecedentes relacionados al componente número tres (Áreas Estratégicas para proyectos con Instituciones de Educación Superior).	
<b>Elementos que aborda</b>	Se aborda	No se aborda
Problema y/o justificación	Si, cada una de las bases de licitación revisadas cuenta con un apartado que describe el problema y/o justificación que origina la iniciativa. Si bien no es explícito, se desprende de los focos estratégicos que impulsa. Varía en función de las IES focalizada.	
Literatura internacional sobre el tema		X
Medición de indicadores de propósito	Si, brindan información (formal) que da cuenta de la estructura de evaluación de los proyectos y formatos de postulación.	
Medición de indicadores de entrega de componentes	Si, brindan información (formal) que da cuenta de la estructura de evaluación de los proyectos y formatos de postulación. Figuran también ejemplos de indicadores que pudiesen usar las instituciones en sus iniciativas.	
Calidad y satisfacción de beneficiarios		X
Implementación	Si, las bases dan cuenta de aspectos de implementación. Detallan fechas, compromisos, plazos de ejecución, montos, etc.	
Gestión	Si, las bases, consultas, y documentación toda, dan cuenta de aspectos de gestión (normativas, rendición, etc.)	
Diseño	Si, la documentación completa da cuenta de aspectos de diseño (no solo del componente número tres).	
Complementariedad con otros programas o iniciativas de gobierno	MECESUP 1 y 2	

<b>Identificación del documento</b>	<b>PRESENTACIÓN BASES COMPONENTE 4. Fondo de desarrollo institucional. Línea de apoyo centros de formación técnica e institutos profesionales que aun no hayan obtenido su acreditación institucional, del fondo de desarrollo institucional, año 2019.</b>	
<b>Breve descripción o abstract</b>	Las bases técnicas asociadas a la postulación de proyectos correspondientes al Componente 4 del FDI entregan los lineamientos generales y requisitos de postulación de aquellos Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica que no se encuentren acreditados. Adicionalmente, explicita los criterios de evaluación, lo cual es información relevante para el seguimiento y posterior construcción de indicadores para efectos de la presente evaluación.	
<b>Elementos que aborda</b>	Se aborda	No se aborda
Problema y/o justificación	Objetivo: Financiar proyectos que contribuyan a fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la Calidad y Acreditación Institucional de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica que no se encuentren acreditados y que cumplan con los requisitos de las presentes bases de concurso, esto es, que cuenten con autonomía. En lo específico, la convocatoria busca el desarrollo de políticas y mecanismos formales de autorregulación integral, que apunten al mejoramiento continuo de la calidad de la institución en sus diversas áreas de desarrollo estratégico.	
Literatura internacional sobre el tema		X
Medición de indicadores de propósito	No mide indicadores de propósito, sin embargo, es relevante indicar que explicita en el criterio número iii de la pauta de evaluación la "planificación de hitos y actividades (...)", lo cual permite, luego, construir el indicador de propósito propuesto en base a su cumplimiento.	
Medición de indicadores de entrega de componentes	No mide indicadores de componente, sin embargo, es relevante indicar que compromete por parte del Servicio la evaluación y calificación de los informes de avance y final en 4 categorías de cumplimiento, lo cual permite, luego, construir el indicador de componente propuesto.	
Calidad y satisfacción de beneficiarios		X
Implementación		X
Gestión	En términos de gestión, presenta elementos asociados al seguimiento de los proyectos a adjudicar por parte del FDI (siempre en relación al Componente 4). Revisión de informes (avance y final), condiciones de pago, aprobación de informes, multas, conformación de comités de preselección y evaluación, entre otros.	
Diseño	En términos de diseño, presenta elementos asociados a los montos a adjudicar, población potencial/objetivo, características de los proyectos, criterios de selección, entre otros. Montos: Mínimo 50 MM; máximo 100 MM. Fondo total: 515 MM. Población potencial/objetivo: Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica que no se encuentren acreditados y que cuenten con autonomía. Criterios de selección: diagnóstico; modelo de gestión; planificación y monitoreo (hitos); definición de metas; pertinencia; entre otros.	
Complementariedad con otros programas o iniciativas de gobierno		X

<b>Identificación del documento</b>	<b>Percepción de los empleadores en cuanto a la calidad y la pertinencia de los graduados/titulados de las Instituciones de Educación Superior que cuentan con el apoyo del MECESUP 3” (Centro Microdatos, 2017)</b>	
<b>Breve descripción o abstract</b>	A través de una encuesta online dirigida a jefes de UTP y jefes de graduados de programas de doctorado, este estudio realizado por Microdatos busca analizar los resultados del programa MECESUP 3 sobre la calidad de los egresados de carreras de pedagogía y doctorados en Chile, por medio de la medición de percepción de los empleadores. El estudio se relaciona directamente con un objetivo específico declarado por el MECESUP 3: “Mejorar la percepción que tienen los empleadores de la calidad y la pertinencia de los egresados de las IES que apoya el MECESUP 3, como proxy de una mayor empleabilidad y mejores sueldos, a través del aumento del financiamiento público que se hace efectivo a través de los convenios de desempeño”.	
<b>Elementos que aborda</b>	Se aborda	No se aborda
Problema y/o justificación	No directamente con el objetivo del programa FDI a nivel de propósito, pero si a través de conceptualizar “calidad de la educación” (UNESCO) y justificar la importancia de la Educación Superior tanto para el desarrollo social, político y económico de los países como para satisfacer las demandas de las personas por mayor cultura y mejores perspectivas laborales. En ese sentido y, en consecuencia, la calidad de la enseñanza no puede ser vista únicamente desde una perspectiva interna de las Instituciones de Educación Superior, sino también desde un punto de vista estratégico, que requiere una mirada externa de quienes enseñan, de quienes se forman y de quienes contratan.	
Literatura internacional sobre el tema	Conceptualización amplia de “calidad de la educación” que considera una mirada integrada y comprensiva del aprendizaje, y, por lo tanto, de aquello que constituye una educación de calidad (Delors et al., 1996).  Se cuenta también con un breve marco teórico sobre retos de la Educación Superior y una breve descripción del contrato de préstamo 8126_ CL para apoyar la implementación del "Proyecto de Financiamiento por Resultados de la Educación Superior III" (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento - BIRF). Se problematiza en torno a Unesco entre otras.	
Medición de indicadores de propósito	No para efectos de la evaluación del programa FDI, donde el foco está puesto en la institución y no en el estudiante como beneficiario directo.  Se presentan preguntas en la encuesta asociadas a la construcción de indicadores asociados a habilidad/capacidades de los graduados de programas de doctorado y carreras de pedagogía de las IES encuestadas.	X
Medición de indicadores de entrega de componentes		X
Calidad y satisfacción de beneficiarios	Podría evidenciarse insumos en los resultados. Lo anterior en función que brinda información de “percepciones” de desempeño de egresados. Brinda información de “satisfacción” pero desde el empleador (desempeño laboral).	
Implementación	Los resultados de la encuesta dan a conocer debilidades y fortalezas en la formación profesional y disciplinaria. De una u otra manera, pueden ser entendidos como productos del quehacer de las Instituciones de Educación Superior.	
Gestión		X
Diseño		X
Complementariedad con otros programas o iniciativas de gobierno	MECESUP 1 y 2	

<b>Identificación del documento</b>	<b>Documento de Evaluación Inicial del Proyecto sobre un préstamo propuesto para el proyecto Fortalecimiento de las Universidades Estatales de Chile</b> (Banco Mundial, 2017)	
<b>Breve descripción o abstract</b>	En este documento se describen los antecedentes que el Banco Mundial considera para evaluar un eventual préstamo al país para la ejecución del proyecto de fortalecimiento de Universidades Estatales. Si bien el documento se refiere a un proyecto de mejorar la calidad de Universidades Estatales (y no todas las IES), aborda la entrega de fondos para mejorar sus capacidades institucionales.	
<b>Elementos que aborda</b>	Se aborda	No se aborda
Problema y/o justificación	Se refieren a la inequidad del sistema de Universidades en Chile, cuyo origen se explica en parte por una lógica de entrega de fondos de parte del Gobierno en base a méritos y logros históricos. Dicha inequidad afecta en la innovación a nivel regional y nacional y en los niveles de deserción de la Educación Superior.	
Literatura internacional sobre el tema		X
Medición de indicadores de propósito	Se proponen indicadores para la medición de mejorar en capacidades institucionales, como el Índice de Calidad Institucional (ex DIVESUP), las tasas de abandono en tercer año y el aumento de subvenciones para investigación.	
Medición de indicadores de entrega de componentes		X
Calidad y satisfacción de beneficiarios		X
Implementación		X
Gestión		X
Diseño		X
Complementariedad con otros programas o iniciativas de gobierno	Se describen otras iniciativas de Gobierno (otros fondos de apoyo a Universidades Estatales), pero sólo orientadas a Universidades.	

Identificación del documento	Evaluación de los niveles de desarrollo de la gestión de la información en el Sistema de Educación Superior Chileno (DPM Research, 2017)	
<b>Breve descripción o abstract</b>	Documento evaluativo que da cuenta de las principales características del sistema de gestión de la información en las IES chilenas. Utiliza como metodología la realización de una encuesta sobre la base de información descriptiva. Su recomendación central es continuar con el apoyo y asesoría de las Unidades de Análisis del país y el establecimiento de políticas institucionales. Se debe estimular la difusión y uso de la información, el desarrollo de competencias, la calidad y homologación,	
Elementos que aborda	Se aborda	No se aborda
Problema y/o justificación	Si, se presentan perspectivas que dan cuenta de la importancia de las unidades de análisis institucional. Se describen recomendaciones para un mejorar funcionamiento. Las unidades de análisis institucional son unidades claves en lo concerniente a las capacidades institucionales de una IES.	
Literatura internacional sobre el tema	Si, se cuenta con un breve marco teórico acerca de los sistemas de gestión de la información en el concierto de la industria de Educación Superior.	
Medición de indicadores de propósito		X
Medición de indicadores de entrega de componentes		X
Calidad y satisfacción de beneficiarios		X
Implementación	Si, entrega información en torno a las características de las Unidades de Análisis.	
Gestión	Si, presenta elementos descriptivos del sistema de las IES que se puede vincular al componente tres del FDI.	
Diseño	Si, presenta elementos descriptivos del sistema de las IES. Funcionamiento administrativo. Requerimientos. Etc.	
Complementariedad con otros programas o iniciativas de gobierno	MECESUP 1 y 2	



Identificación del documento	<b>Implementation Completion Report: CL Tertiary Edu. Fin. For Results III</b> (Banco Mundial, 2016)	
Breve descripción o abstract	En este documento se revisa la evaluación que hace el Banco Mundial del préstamo dado al Gobierno de Chile MECESUP 3, destinado a 1) Fondos para mejorar la calidad de la educación y aumentar la relevancia de la Educación Superior y 2) Hacer estudios para hacer seguimiento a reformas sectoriales y cambios institucionales relacionados con el sector de Educación Superior.	
Elementos que aborda	Se aborda	No se aborda
Problema y/o justificación	Se refieren a la inequidad del sistema de Universidades en Chile, cuyo origen se explica en parte por una lógica de entrega de fondos de parte del Gobierno en base a méritos y logros históricos.	
Literatura internacional sobre el tema		X
Medición de indicadores de propósito	Se señala como indicador el cumplimiento de objetivos determinados en conjunto entre IES y la (entonces llamada) DIVESUP, lo que es una referencia a los hitos señalados por el programa en su MML.  Pero más que nada, se refieren a la dificultad de medir cambios en la calidad de la educación que entregan las IES.	
Medición de indicadores de entrega de componentes	Se aborda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de proyectos ejecutados</li> </ul>	
Calidad y satisfacción de beneficiarios	Se aborda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de oportunidad en la entrega de recursos a IES</li> </ul>	
Implementación		X
Gestión	Se señala una adecuada gestión del préstamo dado al Ministerio. No obstante, se señalan atrasos en los pagos a IES, relacionado con una falta de integración entre los organismos que pagan y los que asignan el beneficio. Esto se asocia a falta de coordinación institucional.  Además, se señala retraso en elaboración oportuna de línea de base y atrasos en gestión inicial del préstamo debido a errores administrativos y cambio en el Ministro de Educación.	
Diseño	Se señala una falta de coherencia en la cadena de resultados del programa, lo que ha significado cambios en la definición de indicadores de resultados	
Complementariedad con otros programas o iniciativas de gobierno	MECESUP 1 y 2	

## Anexo 2(a): Matriz de Evaluación del programa

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Fondo de Desarrollo Institucional <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> 1996 <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio de Educación <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> Subsecretaría de Educación Superior <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la mejora de la calidad del Sistema de Educación Superior, a través de la generación de políticas, programas y la entrega de recursos por fondos concursables y aportes basales (Objetivo Estratégico Subsecretaría de Educación Superior).</li> <li>Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles (Objetivo Estratégico Ministerio de Educación).</li> </ul>				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN: Fortalecer el Sistema de Educación Superior en base a la calidad.	1. Porcentaje de IES que requieren re-acreditarse y mantienen o mejoran sus años de acreditación (comparación entre IES beneficiarias es IES no beneficiarias)	$\frac{N^{\circ} \text{ IES mantiene o mejoran años acreditación}_t}{\text{Total IES}_t}$ <p><i>N° de instituciones que requieren re-acreditarse y mantienen o mejoran sus niveles de acreditación institucional en años en relación al N° total de instituciones con propuestas en ejecución que requieran re-acreditarse en el año t.</i></p> <p><i>(comparación entre grupo de IES beneficiarias e IES no beneficiarias)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acreditación CNA, 2017-2020</li> </ul>	
PROPÓSITO: Instituciones de Educación Superior incrementan sus capacidades institucionales <sup>139</sup> .	<b>2. Eficacia/resultado</b> Porcentaje de cumplimiento del indicador de "Gestión transversal de la iniciativa" de instituciones con propuestas adjudicadas en el periodo t y finalizadas (resultado informe final)	$\frac{\text{Puntaje Inf. Final "Gestión Transversal de la Iniciativa"}_t}{\text{Puntaje Total Ítem "Gestión Transversal de la iniciativa"}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de DFI a Informes de avance de cada proyecto, 2017-2020</li> </ul>	
	<b>3. Economía/resultado</b> Porcentaje de la ejecución presupuestaria en un año t <ul style="list-style-type: none"> <li>En relación al presupuesto inicial del programa.</li> <li>En relación al presupuesto vigente.</li> </ul>	$\frac{\text{Gasto ejecutado}_t}{\text{Presupuesto inicial}_t}$ <p>Y</p> $\frac{\text{Gasto ejecutado}_t}{\text{Presupuesto vigente}_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5)</li> </ul>	

<sup>139</sup> Las Capacidades Institucionales se entienden como el conjunto de procesos, normativas y estructuras organizacionales que permiten el funcionamiento de los distintos ámbitos asociados a la Educación Superior: docencia, investigación, vinculación con el medio, gestión, aseguramiento de la calidad. Asimismo, también considera las condiciones materiales asociadas: equipamiento, espacios, infraestructura, etc. (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020).

	<b>4. Eficiencia/resultado</b> Gastos de administración en relación al costo total del programa	$\frac{\text{Gastos administración}_t}{\text{Gasto total}_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5)</li> </ul>	
	<b>5. Eficiencia</b> Costo para el Estado en lograr incremento en las capacidades institucionales	<i>Debido a que no se cuenta con un indicador de aumento en capacidades institucionales que sea homogéneo a todas las IES, el panel no puede cuantificar este indicador.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	
Convenios directos para realizar proyectos de Reubicación de estudiantes provenientes de instituciones en cierre.	<b>1. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{\text{Nº hitos cumplidos en el comp. } 1_t}{\text{Total hitos programados para el comp. } 1_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación a Informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	
	<b>2. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución).	$\frac{\text{Nº indicadores cumplidos en el comp. } 1_t}{\text{Total indicadores programados para el comp. } 1_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación a Informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	
	<b>3. Eficacia/Producto</b> Nº de proyectos iniciados <sup>140</sup> en el período $t$ que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en $t$	$\frac{\text{Nº proyectos finalizados en plazo comp. } 1_t}{\text{Total proyectos finalizados comp. } 1_t}$  <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyectos iniciaron.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento consolidado de fondos 2017-2020</li> </ul>	
	<b>4. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de proyectos en ejecución en el período $t$ , y que tienen una evaluación "Satisfactoria" o "Muy Satisfactoria" con el apoyo que han recibido por parte del DFI	$\frac{\text{Nº IES beneficiarias "Muy y Satis." comp. } 1_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 1_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas de satisfacción beneficiarios</li> </ul>	
	<b>5. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de instituciones con proyectos iniciados <sup>141</sup> en el año $t$ que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto	$\frac{\text{Nº IES beneficiarias reciben fondos oportunam}}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 1_t}$  <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyectos iniciaron.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento entrega de fondos 2017-2020</li> </ul>	

<sup>140</sup> Por "iniciados", se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

<sup>141</sup> Por "iniciados", se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

	<b>6. Eficiencia</b> Costo promedio de producción por proyecto iniciado <sup>142</sup> en el período $t$	$\frac{\text{Costo total producción comp } 1_t}{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 1_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5)</li> <li>• Seguimiento consolidado de fondos 2017-2020</li> </ul>	
	<b>7. Economía</b> Gasto de proyectos iniciados <sup>143</sup> en el período $t$ y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente	$\frac{\text{Ej. presup. proyectos finalizados comp. } 1_t}{\text{Monto adjudicado inicial comp. } 1_t}$  <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyectos iniciaron.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	
	<b>8. Economía</b> Porcentaje del gasto operacional destinado al componente 1 en un año $t$ de acuerdo con el gasto operacional total del programa.	$\frac{\text{Costo operacional comp } 1_t}{\text{Costo total del programa}_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5)</li> </ul>	
Proyectos de carácter general de Emprendimiento Estudiantil.	<b>1. Eficacia/producto</b> N° de proyectos adjudicados en el año $t$ , en relación al N° de proyectos postulados el mismo año	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 2_t}{\text{Total postulaciones comp. } 2_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos admisibles postulados 2017-2020</li> <li>• Proyectos adjudicados 2017-2020</li> </ul>	
	<b>2. Eficacia/producto</b> N° de IES beneficiarias en el año $t$ , en relación a la población objetivo del mismo año	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias comp. } 2_t}{\text{Total población objetivo comp. } 2_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditación CNA 2017-2020</li> <li>• Proyectos admisibles 2017-2020</li> <li>• Proyectos adjudicados 2017-2020</li> </ul>	

<sup>142</sup> Por “iniciados”, se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

<sup>143</sup> Por “iniciados”, se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

	<b>3. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{N^{\circ} \text{ hitos cumplidos en el comp. } 2_t}{\text{total hitos programados para el comp. } 2_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación a informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	
	<b>4. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{N^{\circ} \text{ indicadores cumplidos en el comp. } 2_t}{\text{total indicadores programados para el comp. } 2_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación a informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	
	<b>5. Eficacia/producto</b> N° de proyectos adjudicados en el año $t$ , en relación al N° de IES adjudicadas en el año $t$	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 2_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 2_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación a los informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	
	<b>6. Eficacia/producto</b> N° de proyectos adjudicados en el período $t$ que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en $t$	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adj. en } t \text{ finalizados en plazo comp. } 2_t}{\text{Total proyectos adj. en } t \text{ finalizados comp. } 2_t}$  <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento consolidado de fondos 2017-2020</li> </ul>	
	<b>7. Eficacia/Calidad</b> N° de proyectos en ejecución en el período $t$ , y que tienen una evaluación "Satisfactoria" o "Muy Satisfactoria" con el apoyo que han recibido por parte del DFI	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias "Muy y Satis." comp. } 2_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 2_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción beneficiarios 2017-2020</li> </ul>	
	<b>8. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de instituciones con proyectos adjudicados en el año $t$ que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias adj. en } t \text{ fondos oportunos}}{\text{Total IES beneficiarias adj. en } t \text{ comp. } 2_t}$  <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de fechas entrega de fondos y tramitación de firma de convenios.</li> </ul>	

	<b>9. Eficiencia</b> Costo promedio por proyecto adjudicado en el período $t$	$\frac{\text{Costo total producción comp } 2_t}{\text{N}^\circ \text{ proyectos adjudicados comp. } 2_t}$ <p><i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5)</li> <li>• Proyectos adjudicados 2017-2020</li> </ul>	
	<b>10. Economía</b> Gasto de proyectos adjudicados en el período $t$ y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente	$\frac{\text{Ej. presup. proyectos finalizados comp. } 2_t}{\text{Monto adjudicado inicial comp. } 2_t}$ <p><i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyectos se adjudicaron.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento consolidado de fondos 2017-2020</li> </ul>	
	<b>11. Economía</b> Porcentaje del gasto operacional destinado al componente en un año $t$ respecto del gasto total.	$\frac{\text{Gasto operacional comp. } 2_t}{\text{Gasto total comp. } 2_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5)</li> </ul>	
Áreas Estratégicas para proyectos con Instituciones de Educación Superior.	<b>1. Eficacia/producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el año $t$ , en relación al Nº de proyectos postulados el mismo año	$\frac{\text{N}^\circ \text{ proyectos adjudicados comp. } 3_t}{\text{Total postulaciones comp. } 3_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos admisibles postulados 2017-2020</li> <li>• Proyectos adjudicados 2017-2020</li> </ul>	
	<b>2. Eficacia/producto</b> Nº de IES beneficiarias en el año $t$ , en relación a la población objetivo del mismo año	$\frac{\text{N}^\circ \text{ IES beneficiarias comp. } 3_t}{\text{Total población objetivo comp. } 3_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditación CNA 2017-2020</li> <li>• Proyectos admisibles 2017-2020</li> <li>• Proyectos adjudicados 2017-2020</li> </ul>	
	<b>3. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ hitos cumplidos en el comp. } 3_t}{\text{total hitos programados para el comp. } 3_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación a informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	

	<b>4. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución).		•	
	<b>5. Eficacia/producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el año $t$ , en relación al Nº de IES adjudicadas en el año $t$	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 3_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 3_t}$	• Evaluación a los informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto	
	<b>6. Eficacia/producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el período $t$ que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en $t$	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adj. en } t \text{ finalizados en plazo comp. } 3_t}{\text{Total proyectos adj. en } t \text{ finalizados comp. } 3_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	• Seguimiento consolidado de fondos 2017-2020	
	<b>7. Eficacia/Calidad</b> Nº de proyectos en ejecución en el período $t$ , y que tienen una evaluación "Satisfactoria" o "Muy Satisfactoria" con el apoyo que han recibido por parte del DFI	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias "Muy y Satis." comp. } 3_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 3_t}$	• Encuestas de satisfacción beneficiarios 2017-2020	
	<b>8. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de instituciones con proyectos adjudicados en el año $t$ que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias adj. en } t \text{ fondos oportunos comp. } 3_t}{\text{Total IES beneficiarias adj. en } t \text{ comp. } 3_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	• Información de fechas entrega de fondos y tramitación de firma de convenios.	
	<b>9. Eficiencia</b> Costo promedio por proyecto adjudicado en el período $t$	$\frac{\text{Costo total producción comp } 3_t}{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 3_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	• Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5) • Proyectos adjudicados 2017-2020	

	<b>10. Economía</b> Gasto de proyectos adjudicados en el período $t$ y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente	$\frac{Ej. \text{presup. proyectos finalizados comp. } 3_t}{\text{Monto adjudicado inicial comp. } 3_t}$ <p><i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyectos se adjudicaron.</i></p>	Seguimiento consolidado de fondos 2017-2020	
	<b>11. Economía</b> Porcentaje del gasto operacional destinado al componente en un año $t$ respecto del gasto total.	$\frac{\text{Gasto operacional comp. } 3_t}{\text{Gasto total}_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5)</li> <li>•</li> </ul>	
Mecanismos institucionales que permitan la acreditación y el aseguramiento de la calidad para CFT e IP no acreditados.	<b>1. Eficacia/producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el año $t$ , en relación al Nº de proyectos postulados el mismo año	$\frac{N^\circ \text{ proyectos adjudicados comp. } 4_t}{\text{Total postulaciones comp. } 4_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos admisibles postulados 2017-2020</li> <li>• Proyectos adjudicados 2017-2020</li> </ul>	
	<b>2. Eficacia/producto</b> Nº de IES beneficiarias en el año $t$ , en relación a la población objetivo del mismo año	$\frac{N^\circ \text{ IES beneficiarias comp. } 4_t}{\text{Total población objetivo comp. } 4_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditación CNA 2017-2020</li> <li>• Proyectos admisibles 2017-2020</li> <li>• Proyectos adjudicados 2017-2020</li> </ul>	
	<b>3. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{N^\circ \text{ hitos cumplidos en el comp. } 4_t}{\text{total hitos programados para el comp. } 4_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación a informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> <li>•</li> </ul>	
	<b>4. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución).	$\frac{N^\circ \text{ indicadores cumplidos en el comp. } 4_t}{\text{total indicadores programados para el comp. } 4_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	



	<b>5. Eficacia /producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el período $t$ que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en $t$	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 4_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 4_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	
	<b>6. Eficacia/Calidad</b> Nº de proyectos en ejecución en el período $t$ , y que tienen una evaluación "Satisfactoria" o "Muy Satisfactoria" con el apoyo que han recibido por parte del DFI	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adj. en } t \text{ finalizados en plazo comp. } 4_t}{\text{Total proyectos adj. en } t \text{ finalizados comp. } 4_t}$ <p><i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción beneficiarios 2017-2020</li> </ul>	
	<b>7. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de instituciones con proyectos adjudicados en el año $t$ que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias "Muy y Satis." comp. } 4_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 4_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento entrega de fondos 2017-2020</li> </ul>	
	<b>8. Eficiencia</b> Costo promedio por proyecto adjudicado en el período $t$	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias adj. en } t \text{ fondos oportunos comp. } 4_t}{\text{Total IES beneficiarias adj. en } t \text{ comp. } 4_t}$ <p><i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5)</li> <li>• Proyectos adjudicados 2017-2020</li> </ul>	
	<b>9. Economía</b> Gasto de proyectos adjudicados en el período $t$ y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente	$\frac{\text{Costo total producción comp } 4_t}{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 4_t}$ <p><i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes finales entregados por las instituciones por cada proyecto</li> </ul>	
	<b>10. Economía</b> Porcentaje del gasto operacional destinado al componente en un año $t$ respecto del gasto total.	$\frac{\text{Gasto operacional comp. } 4_t}{\text{Gasto total}_t}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera y presupuestaria del programa (en esta evaluación, provista en ANEXO 5)</li> </ul>	

<p>ACTIVIDADES a realizar por el FDI: Comp.1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IES en proceso de cierre</li> <li>• Asignación de figura de Gestor de Cierre</li> <li>• Convenio Directo con IES beneficiaria, quien recibirá a las y los estudiantes de la IES en proceso de cierre</li> <li>• Transferencia de fondos a IES beneficiaria.</li> <li>• Entrega semestral por IES beneficiaria, donde se da cuenta de hitos e indicadores de progreso e implementación del proyecto.</li> <li>• Seguimiento y evaluación de los informes de avance.</li> </ul> <p>Comp. 2, 3 y 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de postulaciones.</li> <li>• Preselección y selección de las propuestas.</li> <li>• Firma de Convenio con beneficiarias y envío de información de rendición de cuentas.</li> <li>• Transferencia de fondos a IES beneficiarias.</li> <li>• Seguimiento a la ejecución de los proyectos y cumplimiento de los convenios suscritos, considerando monitoreo académico, rendición financiera y la implementación adecuada y a tiempo (en el componente 2, esta etapa corresponde a la Unidad de Asuntos Estudiantiles, de la Subsecretaría de Educación).</li> </ul>				<p>Posibilidad de implementar las propuestas según lo planificado, sin mediar factores externos (pandemia, por ejemplo)</p>
--	--	--	--	---

**Anexo 2(b): Medición de indicadores Matriz de Evaluación del programa, período 2017-2020**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Fondo de Desarrollo Institucional <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> 1996 <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio de Educación <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> Subsecretaría de Educación Superior <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la mejora de la calidad del Sistema de Educación Superior, a través de la generación de políticas, programas y la entrega de recursos por fondos concursables y aportes basales (Objetivo Estratégico Subsecretaría de Educación Superior). Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles (Objetivo Estratégico Ministerio de Educación).</li> </ul>						
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		2017	2018	2019	2020
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo				
FIN: Fortalecer el Sistema de Educación Superior en base a la calidad.	1. Porcentaje de IES que requieren re-acreditarse y mantienen o mejoran sus años de acreditación (comparación entre IES beneficiarias e IES no beneficiarias)	$\frac{N^{\circ} \text{ IES mantiene o mejoran años acreditación }_t}{\text{Total IES }_t}$ <p><i>N° de instituciones que requieren re-acreditarse y mantienen o mejoran sus niveles de acreditación institucional en años en relación al N° total de instituciones con propuestas en ejecución que requieran re-acreditarse en el año t.</i></p> <p><i>(comparación entre grupo de IES beneficiarias e IES no beneficiarias)</i></p>	Indicador de Impacto, no se cuantifica para la presente evaluación	Indicador de Impacto, no se cuantifica para la presente evaluación	Indicador de Impacto, no se cuantifica para la presente evaluación	Indicador de Impacto, no se cuantifica para la presente evaluación
PROPÓSITO: Instituciones de Educación Superior incrementan sus capacidades institucionales <sup>144</sup> .	2. <b>Eficacia/resultado</b> Porcentaje de cumplimiento del indicador de "Gestión transversal de la iniciativa" de instituciones con propuestas adjudicadas en el periodo t y finalizadas (resultado informe final)	$\frac{\text{Puntaje Inf. Final "Gestión Transversal de la Iniciativa"}_t}{\text{Puntaje Total Ítem "Gestión Transversal de la iniciativa"}}$	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	3. <b>Economía/resultado</b> Porcentaje de la ejecución presupuestaria en un año t <ul style="list-style-type: none"> <li>En relación al presupuesto inicial del programa.</li> <li>En relación al presupuesto vigente.</li> </ul>	<p>Y</p> $\frac{\text{Gasto ejecutado}_t}{\text{Presupuesto inicial}_t}$ $\frac{\text{Gasto ejecutado}_t}{\text{Presupuesto vigente}_t}$	64%	67%	70%	82%
			78%	68%	81%	90%

<sup>144</sup> Las Capacidades Institucionales se entienden como el conjunto de procesos, normativas y estructuras organizacionales que permiten el funcionamiento de los distintos ámbitos asociados a la Educación Superior: docencia, investigación, vinculación con el medio, gestión, aseguramiento de la calidad. Asimismo, también considera las condiciones materiales asociadas: equipamiento, espacios, infraestructura, etc. (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020).

	<b>4. Eficiencia/resultado</b> Gastos de administración en relación al costo total del programa	$\frac{\text{Gastos administración}_t}{\text{Gasto total}_t}$	21%	17%	4%	3%
	<b>5. Eficiencia</b> Costo para el Estado en lograr incremento en las capacidades institucionales	<i>Debido a que no se cuenta con un indicador de aumento en capacidades institucionales que sea heterogéneo a todas las IES, el panel no puede cuantificar este indicador.</i>	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
Convenios directos para realizar proyectos de Reubicación de estudiantes provenientes de instituciones en cierre.	<b>1. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{\text{Nº hitos cumplidos en el comp. } 1_t}{\text{Total hitos programados para el comp. } 1_t}$			56,5%	87,4% <sup>145</sup>
	<b>2. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución).	$\frac{\text{Nº indicadores cumplidos en el comp. } 1_t}{\text{Total indicadores programados para el comp. } 1_t}$			100%	No aplica
	<b>3. Eficacia/Producto</b> Nº de proyectos iniciados <sup>146</sup> en el período $t$ que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en $t$	$\frac{\text{Nº proyectos finalizados en plazo comp. } 1_t}{\text{Total proyectos finalizados comp. } 1_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyectos iniciaron.</i>	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	<b>4. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de proyectos en ejecución en el período $t$ , y que tienen una evaluación "Satisfactoria" o "Muy Satisfactoria" con el apoyo que han recibido por parte del DFI	$\frac{\text{Nº IES beneficiarias "Muy y Satis." comp. } 1_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 1_t}$	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	<b>5. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de instituciones con proyectos iniciados <sup>147</sup> en el año $t$ que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto	$\frac{\text{Nº IES beneficiarias reciben fondos oportunam}}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 1_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyectos iniciaron.</i>				

<sup>145</sup> Los resultados, tal como están contruidos en la Matriz de Marco Lógico, se presentan con respecto al total de revisiones anuales, sin importar el año de adjudicación del proyecto. Si se cuenta disponible de ambas revisiones (1er y 2do semestre) se considera la última para efectos de la construcción del indicador.

<sup>146</sup> Por "iniciados", se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

<sup>147</sup> Por "iniciados", se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

	<b>6. Eficiencia</b> Costo promedio de producción por proyecto iniciado <sup>148</sup> en el período $t$	$\frac{\text{Costo total producción comp } 1_t}{\text{N}^\circ \text{ proyectos adjudicados comp. } 1_t}$		M\$2.157.000	M\$939.996	M\$2.029.316
	<b>7. Economía</b> Gasto de proyectos iniciados <sup>149</sup> en el período $t$ y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente	$\frac{\text{Ej. presup. proyectos finalizados comp. } 1_t}{\text{Monto adjudicado inicial comp. } 1_t}$  <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyectos iniciaron.</i>	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	<b>8. Economía</b> Porcentaje del gasto operacional destinado al componente 1 en un año $t$ de acuerdo con el gasto operacional total del programa.	$\frac{\text{Costo operacional comp } 1_t}{\text{Costo total del programa}_t}$		69%	29%	27%
Proyectos de carácter general de Emprendimiento Estudiantil.	<b>1. Eficacia/producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el año $t$ , en relación al Nº de proyectos postulados el mismo año	$\frac{\text{N}^\circ \text{ proyectos adjudicados comp. } 2_t}{\text{Total postulaciones comp. } 2_t}$	30,7%	31,9%	21,3%	26,6%
	<b>2. Eficacia/producto</b> Nº de IES beneficiarias en el año $t$ , en relación a la población objetivo del mismo año	$\frac{\text{N}^\circ \text{ IES beneficiarias comp. } 2_t}{\text{Total población objetivo comp. } 2_t}$	49,4%	50,6%	47,3%	41,4%
	<b>3. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ hitos cumplidos en el comp. } 2_t}{\text{total hitos programados para el comp. } 2_t}$	Sin información del programa	Sin información del programa	Sin información del programa	Sin información del programa
	<b>4. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ indicadores cumplidos en el comp. } 2_t}{\text{total indicadores programados para el comp. } 2_t}$	Sin información del programa	Sin información del programa	Sin información del programa	Sin información del programa
	<b>5. Eficacia/producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el año $t$ , en relación al Nº de IES adjudicadas en el año $t$	$\frac{\text{N}^\circ \text{ proyectos adjudicados comp. } 2_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 2_t}$	2,5	2,3	2,2	2,6

<sup>148</sup> Por “iniciados”, se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

<sup>149</sup> Por “iniciados”, se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

	<b>6. Eficacia/producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el período $t$ que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en $t$	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adj. en } t \text{ finalizados en plazo comp. } 2_t}{\text{Total proyectos adj. en } t \text{ finalizados comp. } 2_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	<b>7. Eficacia/Calidad</b> Nº de proyectos en ejecución en el período $t$ , y que tienen una evaluación "Satisfactoria" o "Muy Satisfactoria" con el apoyo que han recibido por parte del DFI	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias "Muy y Satis." comp. } 2_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 2_t}$	Sin información del programa	Sin información del programa	Sin información del programa	Sin información del programa
	<b>8. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de instituciones con proyectos adjudicados en el año $t$ que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias adj. en } t \text{ fondos oportunos comp. } 2_t}{\text{Total IES beneficiarias adj. en } t \text{ comp. } 2_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>				
	<b>9. Eficiencia</b> Costo promedio por proyecto adjudicado en el período $t$	$\frac{\text{Costo total producción comp } 2_t}{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 2_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	M\$5.507	M\$6.377	M\$.6827	M\$5.657
	<b>10. Economía</b> Gasto de proyectos adjudicados en el período $t$ y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente	$\frac{\text{Ej. presup. proyectos finalizados comp. } 2_t}{\text{Monto adjudicado inicial comp. } 2_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyectos se adjudicaron.</i>	Sin información del programa	Sin información del programa	Sin información del programa	Sin información del programa
	<b>11. Economía</b> Porcentaje del gasto operacional destinado al componente en un año $t$ respecto del gasto total.	$\frac{\text{Gasto operacional comp. } 2_t}{\text{Gasto total comp. } 2_t}$	7%	10%	5%	4%
Áreas Estratégicas para proyectos con Instituciones de Educación Superior.	<b>1. Eficacia/producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el año $t$ , en relación al Nº de proyectos postulados el mismo año	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 3_t}{\text{Total postulaciones comp. } 3_t}$			22,8%	27,9%
	<b>2. Eficacia/producto</b> Nº de IES beneficiarias en el año $t$ , en relación a la población objetivo del mismo año	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias comp. } 3_t}{\text{Total población objetivo comp. } 3_t}$			32,5%	32,5%

	<b>3. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año t (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{N^{\circ} \text{ hitos cumplidos en el comp. } 3_t}{\text{total hitos programados para el comp. } 3_t}$				47,8% <sup>150</sup>
	<b>4. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año t (promedio para todos los proyectos en ejecución).	$\frac{N^{\circ} \text{ indicadores cumplidos en el comp. } 3_t}{\text{total indicadores programados para el comp. } 3_t}$				43% <sup>151</sup>
	<b>5. Eficacia/producto</b> N° de proyectos adjudicados en el año t, en relación al N° de IES adjudicadas en el año t	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 3_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 3_t}$			1,2	1,1
	<b>6. Eficacia/producto</b> N° de proyectos adjudicados en el período t que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en t	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adj. en t finalizados en plazo comp. } 3_t}{\text{Total proyectos adj. en t finalizados comp. } 3_t}$  <i>En este caso, el año t es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	<b>7. Eficacia/Calidad</b> N° de proyectos en ejecución en el período t, y que tienen una evaluación "Satisfactoria" o "Muy Satisfactoria" con el apoyo que han recibido por parte del DFI	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias "Muy y Satis." comp. } 3_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 3_t}$	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	<b>8. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de instituciones con proyectos adjudicados en el año t que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias adj. en t fondos oportunos comp. } 3_t}{\text{Total IES beneficiarias adj. en t comp. } 3_t}$  <i>En este caso, el año t es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>				

<sup>150</sup> Los resultados, tal como están contruidos en la Matriz de Marco Lógico, se presentan con respecto al total de revisiones anuales, sin importar el año de adjudicación del proyecto. Si se cuenta disponible de ambas revisiones (1er y 2do semestre) se considera la última para efectos de la construcción del indicador.

<sup>151</sup> Los resultados, tal como están contruidos en la Matriz de Marco Lógico, se presentan con respecto al total de revisiones anuales, sin importar el año de adjudicación del proyecto. Si se cuenta disponible de ambas revisiones (1er y 2do semestre) se considera la última para efectos de la construcción del indicador.

	<b>9. Eficiencia</b> Costo promedio por proyecto adjudicado en el período t	$\frac{\text{Costo total producción comp } 3_t}{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 3_t}$ <p><i>En este caso, el año t es el año en que los proyectos se adjudicaron.</i></p>				M\$270.371	M\$332.127	
	<b>10. Economía</b> Gasto de proyectos adjudicados en el período t y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente	$\frac{\text{Ej. presup. proyectos finalizados comp. } 3_t}{\text{Monto adjudicado inicial comp. } 3_t}$ <p><i>En este caso, el año t es el año en que los proyectos se adjudicaron.</i></p>	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador		
	<b>11. Economía</b> Porcentaje del gasto operacional destinado al componente en un año t respecto del gasto total.	$\frac{\text{Gasto operacional comp. } 3_t}{\text{Gasto total}_t}$					60%	67%
Mecanismos institucionales que permitan la acreditación y el aseguramiento de la calidad para CFT e IP no acreditados.	<b>1. Eficacia/producto</b> N° de proyectos adjudicados en el año t, en relación al N° de proyectos postulados el mismo año	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 4_t}{\text{Total postulaciones comp. } 4_t}$				70,0%	42,9%	
	<b>2. Eficacia/producto</b> N° de IES beneficiarias en el año t, en relación a la población objetivo del mismo año	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias comp. } 4_t}{\text{Total población objetivo comp. } 4_t}$				14,0%	6,4%	
	<b>3. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año t (promedio para todos los proyectos en ejecución)	$\frac{N^{\circ} \text{ hitos cumplidos en el comp. } 4_t}{\text{total hitos programados para el comp. } 4_t}$						70,9% <sup>152</sup>
	<b>4. Eficacia/producto</b> Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año t (promedio para todos los proyectos en ejecución).	$\frac{N^{\circ} \text{ indicadores cumplidos en el comp. } 4_t}{\text{total indicadores programados para el comp. } 4_t}$						54,9% <sup>153</sup>

<sup>152</sup> Los resultados, tal como están contruidos en la Matriz de Marco Lógico, se presentan con respecto al total de revisiones anuales, sin importar el año de adjudicación del proyecto. Si se cuenta disponible de ambas revisiones (1er y 2do semestre) se considera la última para efectos de la construcción del indicador.

<sup>153</sup> Los resultados, tal como están contruidos en la Matriz de Marco Lógico, se presentan con respecto al total de revisiones anuales, sin importar el año de adjudicación del proyecto. Si se cuenta disponible de ambas revisiones (1er y 2do semestre) se considera la última para efectos de la construcción del indicador.



	<b>5. Eficacia /producto</b> Nº de proyectos adjudicados en el período $t$ que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en $t$	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 4_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 4_t}$	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	<b>6. Eficacia/Calidad</b> Nº de proyectos en ejecución en el período $t$ , y que tienen una evaluación “Satisfactoria” o “Muy Satisfactoria” con el apoyo que han recibido por parte del DFI	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos adj. en } t \text{ finalizados en plazo comp. } 4_t}{\text{Total proyectos adj. en } t \text{ finalizados comp. } 4_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	<b>7. Eficacia/Calidad</b> Porcentaje de instituciones con proyectos adjudicados en el año $t$ que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias "Muy y Satis." comp. } 4_t}{\text{Total IES beneficiarias comp. } 4_t}$				
	<b>8. Eficiencia</b> Costo promedio por proyecto adjudicado en el período $t$	$\frac{N^{\circ} \text{ IES beneficiarias adj. en } t \text{ fondos oportunos comp. } 4_t}{\text{Total IES beneficiarias adj. en } t \text{ comp. } 4_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>			M\$77.140	M\$102.380
	<b>9. Economía</b> Gasto de proyectos adjudicados en el período $t$ y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente	$\frac{\text{Costo total producción comp } 4_t}{N^{\circ} \text{ proyectos adjudicados comp. } 4_t}$ <i>En este caso, el año <math>t</math> es el año en que los proyecto se adjudicaron.</i>	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador	No es posible cuantificar este indicador
	<b>10. Economía</b> Porcentaje del gasto operacional destinado al componente en un año $t$ respecto del gasto total.	$\frac{\text{Gasto operacional comp. } 4_t}{\text{Gasto total}_t}$			4%	2%

## Anexo 2(c): Análisis de diseño del programa

### A. Relaciones de causalidad de los objetivos del programa (Lógica Vertical)

#### Análisis a nivel de fin y propósito:

El problema que aborda la iniciativa apunta a la baja calidad del Sistema de Educación Superior del país. Lo anterior bajo una lógica agregada, que involucra a todas las IES de la industria. Al respecto, y siendo consistente con lo anterior, la Matriz de Marco Lógico del FDI define que el fin del programa es “**Fortalecer el Sistema de Educación Superior en base a la calidad**” y su propósito es “**IES incrementan sus capacidades institucionales**”.

Es decir, a nivel conceptual, se entiende la necesidad de robustecer el Sistema de Educación Superior sobre la base de la calidad, por medio del incremento de las capacidades institucionales de las IES. Esta lógica a nivel de diseño es evaluada de buena manera por parte de panel, toda vez que de cumplirse el propósito de la iniciativa se estaría dando solución a un problema de política pública, y, por consiguiente, también se alcanzaría el fin trazado para el programa en su diseño.

En concordancia, el panel considera que el propósito de mejorar las capacidades institucionales del Sistema de Educación Superior a través de abordar las causas de inequidad en las capacidades del sistema y las bajas facultades de adaptación ante las nuevas tendencias en la industria es una estrategia adecuada, por cuanto se identifica una relación entre ambas causas y el problema identificado.

#### Análisis a nivel de los componentes:

Este análisis se sintetiza en el siguiente cuadro.

**Cuadro 53: Evaluación de cada componente conforme su contribución al logro del propósito**

Componente	Tributa al logro del propósito	Comentario
Comp.1 (Reubicación)	No	<p>Componente que puede ser catalogado como de “emergencia” a raíz de la necesidad contingente de asegurar las herramientas para que los estudiantes que se ven afectados por el cierre de la IES en que están matriculados puedan continuar sus estudios y titularse. Sin perjuicio de lo anterior, no se relaciona con el propósito definido por el programa.</p> <p>El programa aborda un problema de equidad en la calidad de la Educación Superior, por cuanto disminuye las barreras a que las IES con malos indicadores de calidad cierren, aminorando el riesgo de que las y los estudiantes no puedan finalizar sus carreras. Sin embargo, el componente no contempla en su diseño un aumento de las capacidades institucionales, ni en la IES receptora ni en la IES que cierra. El componente atiende a una coyuntura particular que, a juicio del panel, no se relaciona con la lógica vertical del programa.</p> <p>En este sentido, el panel considera que este componente no debería ser parte del programa de Fortalecimiento al Desarrollo Institucional, pues no moviliza en su diseño capacidades institucionales en las IES.</p>
Comp.2 (Emprendimiento Estudiantil)	Si	<p>A nivel teórico, el componente sí contempla el fortalecimiento de las capacidades institucionales por medio de la promoción de proyectos estudiantiles.</p> <p>El panel evalúa de manera favorable el apoyo a iniciativas innovadoras de las y los estudiantes, que pudiesen impactar en el quehacer de la organización, la que instalaría dichas iniciativas en el resto de la institución y de manera sostenible en el tiempo.</p> <p>Cabe señalar que, además la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior, promulgada en mayo de 2018, enfatiza el rol protagónico del estamento estudiantil en la mejora de la calidad de las IES. Al respecto sostiene que “<i>En la búsqueda de la calidad, las Instituciones de Educación Superior deberán tener en el centro a los estudiantes y sus aprendizajes, así como la generación del conocimiento e innovación (Ley N° 21.091 de 2018).</i> En</p>

		<p>este sentido, el componente estaría tributando al propósito y además dando cuenta de lo que exige la Ley respecto del involucramiento de los estudiantes en sus instituciones.</p> <p>Sin embargo, <b>tal y como está diseñado el componente</b>, éste no estaría contribuyendo al robustecimiento de las capacidades institucionales a nivel sistémico. Lo anterior evidenciado en requisitos de postulación, que no se dirigen a este objetivo de manera clara, lo que tendría como consecuencia que no necesariamente se escojan las propuestas que tienen más potencial de ser instaladas a nivel de toda la IES.</p> <p>De acuerdo con los términos de referencia que regulan la postulación de las IES, la evaluación prioriza propuestas que i) tengan mayor apoyo institucional y ii) que contribuyan al fortalecimiento de la comunidad académica, a la calidad de vida y al proceso de enseñanza de las y los estudiantes. A juicio del panel:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ninguno de estos elementos se refiere explícitamente a un fortalecimiento de las capacidades institucionales.</li> <li>2. Las bases no otorgan criterios para determinar si las propuestas cumplen o no estos requisitos, así como tampoco entregan criterios respecto de la ponderación que estos ítems tienen.</li> </ol> <p>De forma comparativa, las bases de postulación a los componentes 3 y 4 si establecen criterios claros para evaluar las propuestas en función de su contribución y potencial para mejorar las capacidades institucionales de la IES.</p> <p>En un levantamiento cualitativo consistente en entrevistas semiestructuradas con más de 15 personas del área académica y autoridades de IES<sup>154</sup>, el panel recoge que la mayoría consideran que dichas iniciativas no fortalecen de manera clara capacidades institucionales. Si bien generan aportes en el quehacer estudiantil, especialmente en temáticas vinculadas a la formación y el vínculo con el medio, no siempre repercuten en desarrollos organizacionales robustos. Más aún, los actores declaran que no ven una relación entre este componente y el FDI, y que los proyectos desarrollados por los estudiantes sólo repercutirían cuando la Institución hace un esfuerzo adicional <i>ex post</i> por institucionalizar la iniciativa, que no sería parte del diseño del programa.</p>
Comp.3 (Áreas Estratégicas)	Si	<p>El tercer componente de la iniciativa tributa al logro del propósito por medio del financiamiento de proyectos concursables institucionales denominadas “Áreas Estratégicas”. El direccionamiento que promueven estos ejes de desarrollo, movilizaría a las IES en dos dimensiones; la primera de ellas vinculada a la adquisición y/o mejoramiento de sus capacidades institucionales y, por tanto, hacia mejores desempeños en términos de calidad. De igual manera, y gracias a este fortalecimiento organizacional, las IES beneficiarias pueden enfrentar de mejor manera las oscilaciones de su entorno.</p> <p>Desde el punto conceptual, el panel evalúa de buena manera este diseño en función que las líneas propuestas a nivel ministerial son concordantes con los planes de desarrollo institucional que presentan las IES, alentando mejoras por medio de la suscripción de convenios, hitos e indicadores.</p>
Comp.4 (Acreditación)	Si	<p>El último componente del FDI es consistente a nivel de diseño y tributaría al cumplimiento del propósito y a las causas del problema, porque está dirigido a un subgrupo determinado de IES (CFTs -no estatales- e IPs) que no alcanzan un determinado estándar de calidad (serían las no acreditadas). En este sentido, contempla mejorar la calidad del sistema mediante el apoyo a la generación de capacidades institucionales en el grupo que tiene una necesidad urgente. Es decir, aborda directamente la inequidad y cierre de brechas de capacidades institucionales en el Sistema de Educación Superior.</p>

<sup>154</sup> Ver la sección Entrevistas Realizadas

	Sin embargo, el panel no valida la decisión de que se deje fuera de este componente a las universidades en esta misma condición (no acreditadas). A juicio del panel, estas universidades son equivalentes en cuanto población (instituciones) que presentan el problema de calidad. Es más, al tratarse de organizaciones más complejas <sup>155</sup> y numerosas <sup>156</sup> en cuanto número de estudiantes (que un IP o CFT), las necesidades de apoyo pudiesen ser -incluso- más prioritarias.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que, al interior de cada componente concursable, el programa no incorpora criterios de focalización que favorezcan a IES más débiles institucionalmente, lo que tendría como fin dar más posibilidades de obtener fondos a las instituciones con más necesidades de apoyo. Incluso, las bases de postulación del concurso FDI del componente número tres (áreas estratégicas) para el período de evaluación, se observan criterios de preselección que priorizan universidades con mejores capacidades. En particular, uno de los aspectos que otorgan puntaje son los años y las áreas de acreditación institucional.

Adicionalmente, considerando que las capacidades institucionales son un factor importante al momento de postular y presentar un proyecto competitivo, inevitablemente existe un problema de endogeneidad, donde la variable que se quiere impactar es una condición relevante para la misma postulación y consiguiente asignación de los fondos.

En otras palabras, si existen capacidades institucionales disímiles en el grupo de potenciales beneficiarios al interior de cada componente, existe una alta probabilidad que los proyectos se los adjudiquen aquellas IES que cuentan con un mayor nivel de capacidades institucionales al momento de postular (previo a recibir el tratamiento del programa). En esta línea, el *paper* “*The Impacts of State Performance Funding Systems on Higher Education Institutions: Research Literature Review and Policy Recommendations*” señala que las IES con bajas capacidades tienen menos herramientas y recursos humanos para hacer diagnósticos basados en evidencia que sirvan para desarrollar sus planes de desarrollo de largo plazo, así como también para armar proyectos coherentes que les permitan ganar fondos concursables. Por este motivo, tienen menores posibilidades de ser adjudicatarias en fuentes de financiamiento, donde se exige precisamente (entre otras exigencias) la realización de un buen diagnóstico.

<sup>155</sup> Al respecto, y para ilustrar esta diferenciación entre instituciones, la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior señala en su artículo 3 lo siguiente: “Las **universidades** son Instituciones de Educación Superior cuya misión es cultivar las ciencias, las humanidades, las artes y las tecnologías, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales. Corresponde a las universidades contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones. Éstas cumplen con su misión a través de la realización de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio. La formación de graduados y profesionales se caracteriza por una orientación hacia la búsqueda de la verdad y hacia la capacidad de desarrollar pensamiento autónomo y crítico sobre la base del conocimiento fundamental de las disciplinas. Los **institutos profesionales** son Instituciones de Educación Superior cuya misión es la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de los distintos sectores productivos y sociales del país, como también crear, preservar y transmitir conocimiento. Cumplen su misión a través de la realización de la docencia, innovación y vinculación con el medio, con un alto grado de pertinencia al territorio donde se emplazan. Asimismo, les corresponde articularse especialmente con la formación técnica de nivel superior y vincularse con el mundo del trabajo para contribuir al desarrollo de la cultura y a la satisfacción de los intereses y necesidades del país y de sus regiones. Dicha formación se caracteriza por la obtención de los conocimientos y competencias requeridas para participar y desarrollarse en el mundo del trabajo con autonomía, en el ejercicio de una profesión o actividad y con capacidad de innovar. Los **centros de formación técnica** son Instituciones de Educación Superior cuya misión es cultivar las tecnologías y las técnicas, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar técnicos, capaces de contribuir al desarrollo de los distintos sectores sociales y productivos del país. Asimismo, les corresponderá contribuir al desarrollo de la cultura y satisfacción de los intereses y necesidades del país y de sus regiones en el ámbito de la tecnología y la técnica. Éstos cumplirán con su misión a través de la realización de docencia, innovación y vinculación con el medio, con pertinencia al territorio donde se emplazan, si corresponde. Esta formación es de ciclo corto”.

<sup>156</sup> Tomando en consideración el año 2019 como referencia, las universidades concentran el 59,1% (749.149) de la matrícula total de las IES, seguida de los IP con el 30,1% (381.41), y CFT con 10,9% (137.949). Si en particular nos detenemos en la matrícula de estudiantes en IES no acreditadas, los datos arrojan los siguientes: 36.448 (Universidades), 45.120 (IP) y 12.685 (CFT). Fuente: Informe matrícula 2019 en Educación Superior en Chile. Servicio de información de Educación Superior (SIES).

El hecho de que las IES con mejores capacidades institucionales tengan más probabilidades de adjudicar fondos concursables, si bien mejoraría las capacidades institucionales promedio del sistema, aumentaría la brecha en capacidades institucionales entre aquellas IES pertenecientes a la población objetivo de cada componente. Dado que los componentes competitivos llevan pocos años de implementación, esto es todavía una hipótesis que requiere atención. No obstante, el panel considera que es razonable, dada la alta heterogeneidad en las capacidades institucionales en las IES a nivel nacional.

En suma, (i) la autoselección identificada en el programa; (ii) junto con la ausencia de un análisis crítico del efecto de ésta en sus beneficiarios, es evaluado de manera negativa por el panel.

La evaluación observa que el motivo por el cual el programa no ha hecho este análisis, es porque estaría haciendo el **supuesto implícito** de que todas las IES tienen igualdad de condiciones para postular a los componentes<sup>157</sup> concursables, lo que, en caso de cumplirse, no tendría un efecto de autoselección.

En relación a posibles mejoras al programa, el panel no identifica algún componente adicional a los 4 ya existentes.

#### Análisis del cambio de diseño en el período 2017-2020

En relación a la historicidad de la iniciativa, y los cambios que ha tenido, el panel destaca lo siguiente: (i) La mantención del componente número dos. En particular se releva que es el único componente del FDI que se ha desarrollado previamente<sup>158</sup> y que siempre ha tenido apertura al sistema educacional completo; (ii) La continuidad del programa con recursos propios. Anteriormente, el programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación (MECESUP) se ejecutó vía prestamos oficiados por el Banco Mundial<sup>159</sup>. Hoy, el FDI se implementa con recursos estatales de manera directa. Esto último es valorado de buena manera por el panel dado que el programa responde a un problema de política pública.

Por otra parte, y en términos de diseño, el Fondo de Innovación Académica (FIAC) presenta una estructura de funcionamiento similar al FDI. El análisis realizado identifica un elemento distintivo vinculado al instrumento “Convenio de desempeño (CD)” que se operacionalizaba por medio de un “Plan de mejoramiento institucional (PMI)”. Al respecto las principales diferencias respecto al FDI son: (i) En primer lugar, y siendo esta la principal divergencia, los CD presentaba una envergadura y desafío institucional mucho más ambicioso. Planteando cambios sustantivos (notables) a través de un instrumento de asignación de recursos basado en resultados y en sus impactos académicos y estratégicos; (ii) Desde el punto de vista técnico, constituyó una forma de trabajo distinto entre MINEDUC y las IES beneficiarias, puesto que las metas e indicadores de cada convenio se negocian y acuerdan en torno a objetivos comunes. No la sola aprobación de una propuesta determinada. Un rol distintivo en este ámbito es el que cumple el/la “negociador(a)”<sup>160</sup>. (iii) Derivado de lo anterior, el seguimiento a la ejecución ponía un especial énfasis en el cumplimiento de las metas e indicadores comprometidos en la negociación. Por encima, incluso, de la verificación de hitos. Esta situación se explica por el foco en la consecución de resultados notables; (iv) Así entendido, la entrega de recursos estaba asociada a la demostración objetiva de hitos y metas en indicadores comprometidos por la universidad en el PMI; (v) Desde el punto de vista temático, cada IES beneficiaria definía en función de su preferencia el área que comprometía en un CD. No sobre un set de áreas priorizadas por MINEDUC y; (vi) Finalmente, la magnitud en cuanto financiamiento es diferente. Un CD (PMI) disponía de recursos en torno a los 1.500 MM para su ejecución (Reich, 2011).

#### Análisis a nivel de actividades:

Siguiendo con el análisis de lógica vertical, las actividades del programa pueden ser estudiadas de manera conjunta toda vez que no difieren significativamente entre cada componente. En términos generales, las actividades diseñadas por el FDI son apropiadas

<sup>157</sup> Este supuesto de igualdad de condiciones no aplica para el componente uno que no es concursable.

<sup>158</sup> El componente fue definido por Decreto N° 344 de 07 de diciembre de 2010.

<sup>159</sup> Tres periodos: a) Años 1999 – 2005: Préstamo 4404-CH, b) Años 2006 – 2011: Prestado N° 7317-CH y (c) Años 2012 – 2016: Préstamo N° 8126-CL.

<sup>160</sup> Para llegar a la versión definitiva del PMI, el ministerio designaba un experto(a) o negociador(a) para liderar el proceso de negociación del PMI preliminar.

y contribuyen a producir los bienes y servicios definidos. Los flujogramas del Anexo 3 de este documento dan cuenta de períodos de tiempo y espacio definidos. En general, el programa se diseña sobre la base de la suscripción de convenios entre las IES y el MINEDUC y la posterior ejecución de la iniciativa y compromisos respectivos, sobre la base de una transferencia de recursos que varía conforme la duración y envergadura de los proyectos encomendados. Los proyectos ejecutados serían supervisados y evaluados por la Unidad Académica del DFI, quienes además prestarían acompañamiento y asesoría.

No obstante, el panel identifica siete actividades que podrían ser objetos de mejora en términos de diseño. A saber:

**Cuadro 54: Actividad y justificación de su mejora en términos de diseño**

Actividades	Comentario
Sobre el seguimiento y acompañamiento	<p>No se contemplan actividades que acompañen la transferencia de los proyectos o su impacto al interior de las organizaciones una vez finalizado el periodo de ejecución de las iniciativas. A juicio del panel, la importancia de un seguimiento <i>ex post</i> radica en que los cambios organizacionales no alcanzan a ser visibilizados completamente durante la ejecución del proyecto adjudicado. Es esperable que, dada la complejidad o envergadura de algunos proyectos, muchos resultados tarden en expresarse al interior de las IES, siendo prudente o al menos esperable, una estrategia monitoreo o acompañamiento posterior.</p> <p>De igual manera, no se evidencia en el diseño (formalmente) un acompañamiento de actores externos y expertos a los equipos que ejecuten los proyectos en las IES (incluso en aquellas con menores capacidades institucionales), ni tampoco acciones de vinculación con otras IES</p>
Sobre la incorporación de las IES en la definición de Áreas Estratégicas.	Las IES no participan en las definiciones de las líneas que se promueven en cada concurso. Se desaprovechan así las experiencias de las instituciones (falta de <i>feedback</i> ) como agentes calificados y/o expertos.
Sobre la estabilidad en el tiempo de las Áreas Estratégicas definidas en el componente tres.	En particular, en el caso del <b>componente 3</b> (Áreas Estratégicas), no se aprecia una definición de largo plazo en cuanto a los ejes de desarrollo que se impulsan (cabe señalar que mientras las Áreas Estratégicas sí son estables, las líneas dentro de cada área varían en el tiempo). Así pensado, las IES se ven obligadas a gestionar su quehacer sobre la base de planes de desarrollo institucional (instrumentos tradicionales de gestión universitaria) de largo plazo, pero permeables a líneas estratégicas emergentes de corto plazo que pueden dificultar mayores niveles de institucionalidad en las IES. Las IES tienen planes a largo plazo, por lo que las líneas y áreas deberían articularse con estos planes. Si no, las líneas pueden no tener continuidad, lo que atentaría con que sea un fondo “estratégico”
Oportunidades de colaboración entre IES	Una característica común en las actividades de los cuatro componentes es la adjudicación <sup>161</sup> de proyectos de manera individual (un proyecto, una IES). Si bien en el papel resulta lógica esta decisión (un argumento central son las complejidades administrativas que se agregarían al sumar nuevas IES en un mismo convenio), se desaprovechan oportunidades de enriquecimiento dado que las problemáticas son comunes entre organizaciones beneficiarias. En términos de actividades podría ser pertinente la promoción de una lógica colaborativa y de escalamiento en el sistema. Esto es, por ejemplo, promover fondos concursables en red. No desarrollar capacidades de manera tubular organización por organización, sino apuntar a la generación de aprendizaje entre pares.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los supuestos hechos por el programa:

El programa identifica explícitamente el siguiente supuesto “Posibilidad de implementar las propuestas según lo planificado, sin mediar factores externos (pandemia, por ejemplo)”. El panel considera que es un supuesto válido y pertinente. Los años 2019 y 2020 en particular el supuesto no se cumplió y el DFI implementó las siguientes medidas:

<sup>161</sup> El término adjudicación no aplica para el componente 1, el cual no es competitivo.

- Reducir cantidad de visitas: tomando en consideración la crisis sanitaria actual, el programa tomó la decisión de racionalizar el número de visitas a las IES. Este cambio da cuenta de una apertura por parte del FDI hacia las instituciones, adaptándose de buena manera a las dificultades administrativas y académicas existentes en este periodo.
- Flexibilizar fechas de entrega: se valora de buena manera la decisión del programa, en función del reconocimiento de las dificultades de gestión asociadas al cumplimiento de los hitos y actividades comprometidas en un contexto de crisis sanitaria. Cada IES presenta particularidades específicas (territoriales, complejidad organizacional, etc.) que el programa incorpora y administra de buena manera flexibilizando este procedimiento.
- Eliminar temporalmente el componente 2: dadas las dificultades para implementar iniciativas estudiantiles en un contexto de crisis sanitaria, el panel considera pertinente la suspensión temporal del componente número dos.

Por otra parte, el panel identifica una racionalidad particular en la iniciativa, que emerge de la declaración del programa de que la no focalización dentro de los componentes competitivos (es decir, el fondo no otorga más puntaje en la evaluación de adjudicación en función de qué IES puedan tener más necesidad de generar capacidades institucionales). Esta ausencia de focalización obedecería, en palabras del programa, a la necesidad de otorgar los fondos a los mejores proyectos, y que una “discriminación positiva” atendería contra la mejora en la calidad del sistema, pues se adjudicarían propuestas a IES con proyectos con menores puntajes. Detrás de esta declaración se identifica implícitamente que uno de los principios del programa es que existe igualdad de condiciones de las IES para postular en cada concurso, dado que, de otra manera, el programa contribuiría a aumentar las brechas en las capacidades institucionales.

El panel considera que esta conjetura no es válida, pues se contradice con la identificación de una de las causas del problema que atiende el programa (alta heterogeneidad en las capacidades institucionales de las IES).

Conclusión de la lógica vertical:

A groso modo, el diseño del programa no favorece el cumplimiento del propósito de la iniciativa.

A nivel de componentes; el **componente 1** (Reubicación), si bien aborda un problema del sistema que debe ser tratado por la política pública, no contribuye a la generación de capacidades institucionales. Los componentes dos, tres y cuatro sí apuntan al cumplimiento del propósito, pero con importantes inconsistencias en su diseño, como fue detallado en este apartado. Se indicó, por ejemplo, que el **componente 2** (Emprendimiento Estudiantil) no es claro en cuanto desarrollo de capacidades institucionales per se, por cuanto depende mucho de cada IES y no de un direccionamiento del FDI. El **componente 3** (Áreas Estratégicas) requiere definir a quienes se dirige en función del incumplimiento del supuesto de igualdad de condiciones para presentar propuestas de calidad y que sean competitivas. Por último, sobre el **componente 4** (Acreditación), no se explica por qué se dirige solo a IP y CFT dejando fuera universidades en función que comparten el mismo problema de base.

En términos generales, el FDI contribuye al mejoramiento de las capacidades institucionales sólo a través de abordar el problema de la adaptación de las IES con el entorno. Sin embargo, no se direcciona de manera clara al mejoramiento (acortamiento) de brechas en el sistema, sino que incluso, profundiza ciertas desigualdades entre IES.



**B. Sistema de indicadores del programa (Lógica Horizontal)**

	<b>Indicador</b>	<b>Evaluación Panel</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Fin</b>	Porcentaje de IES que requieren re-acreditarse y mantienen o mejorar sus años de acreditación (comparación entre IES beneficiarias e IES no beneficiarias)	<p><b>Pertinencia:</b> Pertinente, pues es un indicador de la calidad del sistema de Ed. Sup.</p> <p>Cabe señalar que existen otros programas que tributan a este fin, por lo que el efecto no es únicamente atribuible al FDI<sup>162</sup>.</p> <p>Existen otros indicadores útiles para evaluar la calidad de el Sistema de Educación Superior, pues, como se señala en el capítulo de Justificación de la Evaluación, la calidad es un concepto multifactorial que aborda diversos ámbitos. No obstante, el panel considera que el indicador es un proxy pertinente para dar cuenta de la calidad de las IES de acuerdo con las normativas chilenas, con información disponible para todas las IES y en un período de tiempo conveniente para la evaluación.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Se puede calcular a partir de BBDD oficiales de la Comisión Nacional de Acreditación.</p> <p><b>Metas:</b> No aplica, por cuanto el programa no tiene una incidencia directa en el indicador de Fin.</p>	
<b>Propósito</b>	Porcentaje de IES con propuestas adjudicadas en el año <i>t</i> y finalizadas que aumentan capacidades institucionales a través del cumplimiento de los hitos programados en	<p><b>Pertinencia:</b> No existe un indicador que de cuenta exactamente de el nivel de capacidades institucionales (tal y como son definidas por el programa<sup>163</sup>). Por este motivo, el panel encuentra adecuado usar un proxy dentro de los indicadores que maneja el programa en su gestión.</p>	<p>Se sugiere cambiar por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de IES con propuestas adjudicadas en el año <i>t</i> <b>y finalizados</b>, que aumentan su puntaje en el indicador “Gestión transversal de la iniciativa”</li> </ul>

<sup>162</sup> Para responder a esta pregunta es necesario realizar una evaluación de impacto experimental o cuasi-experimental, fuera del enfoque de esta evaluación.

<sup>163</sup> Las Capacidades Institucionales se entienden como el conjunto de procesos, normativas y estructuras organizacionales que permiten el funcionamiento de los distintos ámbitos asociados a la Educación Superior: docencia, investigación, vinculación con el medio, gestión, aseguramiento de la calidad. Asimismo, también considera las condiciones materiales asociadas: equipamiento, espacios, infraestructura, etc. (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020).

	<p>sus propuestas para el año de finalización.</p>	<p>No obstante, el panel considera que este indicador no da cuenta del cumplimiento del propósito, por cuanto los hitos se refieren a logros operativos que guardan relación específica con los proyectos. Existen otros indicadores que reflejan mejor las ganancias en capacidades.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Existe para cada proyecto un registro de los hitos cumplidos para todos sus proyectos<sup>164</sup>, pero no está sistematizado en una sola BBDD organizada por proyectos y cohortes. Por otro lado, el indicador debe especificar a qué se refiere el “aumento en capacidades institucionales”</p> <p><b>Metas:</b> El programa no tiene metas, más allá de que este indicador de un monto positivo.</p>	<p>(Informe Final respecto de su Informe Inicial).</p> <p>Cabe señalar que este indicador es sólo un proxy de las capacidades institucionales, elegido por su disponibilidad<sup>165</sup>. Estas variables, como se puede observar, están más orientadas a lo que se debe entender como resultados del FDI en el mediano plazo, es decir, el cambio de comportamiento en la institución producto de haber participado en el programa. Sin embargo, es importante aclarar que no mide el cambio en las capacidades institucionales propiamente tal (de manera directa), sino que el cambio en una variable relevante y de mediano plazo que se considera una condición necesaria (pero no suficiente) para el cumplimiento del propósito, dadas por los criterios cualitativos evaluados y antes mencionados.</p> <p>Esta evaluación estará disponible en las evaluaciones que hace el FDI a los informes finales<sup>166</sup>, por lo que, a la fecha, el panel no puede pronunciarse respecto del cumplimiento del propósito.</p> <p>También se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de IES con propuestas adjudicadas en el año <i>t</i>, que aumentan su puntaje en el indicador “Gestión transversal de la iniciativa” (último</li> </ul>
--	--	---	---

<sup>164</sup> A excepción del componente 2, cuyas bases de datos son procesadas por otra unidad en el Ministerio de Educación (Unidad de Asuntos Estudiantiles, Subsecretaría de Educación.

<sup>165</sup> Pues, dado el seguimiento que se hace a los proyectos, son indicadores que produce el DFI periódicamente.

<sup>166</sup> El indicador todavía no está disponible a la fecha. Por un lado, el componente 2 no hace seguimiento de este indicador. Los componentes 1, 3 y 4 no tienen proyectos finalizados a la fecha.

			Informe de Avance entregado respecto del Informe Inicial).  La diferencia con el indicador anterior es que no es necesario que finalicen los proyectos, por lo que se va midiendo el incremento en el tiempo.
<b>Economía/resultado</b>	Porcentaje de la ejecución presupuestaria en un año <i>t</i> - En relación al presupuesto inicial del programa. - En relación al presupuesto vigente.	<b>Pertinencia:</b> Es relevante para evaluar si el programa tiene capacidad para atender a un mayor porcentaje de la población objetivo (dado que el programa tiene una alta demanda).  <b>Factibilidad:</b> Se puede calcular a partir de la información financiera proporcionada por el programa.  <b>Metas:</b> El programa debería tener un porcentaje de ejecución presupuestaria (vigente) de 100%.	Sin propuestas.
<b>Eficiencia/resultado</b>	Gastos de administración en relación al costo total del programa	<b>Pertinencia:</b> Información importante para determinar si el equipo que ejecuta el programa trabaja eficientemente.  <b>Factibilidad:</b> Se puede calcular a partir de la información financiera proporcionada por el programa.  <b>Metas:</b> El programa no contempla metas para este indicador.	Sin propuestas.
<b>Eficiencia</b>	Costo para el Estado en lograr incremento en las capacidades institucionales	<b>Pertinencia:</b> Es importante evaluar un indicador de costo por unidad lograda, para poder comparar el programa con otras iniciativas.  <b>Factibilidad:</b> No se puede calcular, debido a que los proxies de capacidades institucionales (puntaje final en Gestión Transversal de la iniciativa) son heterogéneos por componente y por institución, lo que hace que los resultados y metas de los proyectos no sean comparables entre sí.  <b>Metas:</b> El programa no contempla metas para este indicador.	Sin propuestas.

En resumen, el juicio evaluativo del panel respecto de los indicadores a nivel de fin y propósito son:

- A nivel de fin, aún cuando no es el foco de la presente evaluación, el panel considera que el indicador propuesto es pertinente y permite dar cuenta de la contribución del programa al objetivo a nivel de Fin (calidad del Sistema de Educación Superior). Revisar esto de la re-acreditación.
- A nivel de propósito no se valida la lógica horizontal, por cuanto indicador propuesto por el programa no permite dar cuenta del objetivo establecido, pues se trata de un indicador de procesos, más no da cuenta de mejoras en las capacidades institucionales a largo plazo en las IES.
- No se cuenta con un indicador factible para evaluar el costo de cumplir con el propósito, debido a que el aumento de las capacidades institucionales es una meta heterogénea en cada componente e IES. Cada institución define sus metas, hitos y desafíos institucionales, y las evaluaciones que hace el DFI consideran la situación particular de cada IES.

A continuación, se analizan los indicadores del **componente 1**, de Reubicación. Este componente debería combinar indicadores a nivel de IES y a nivel de estudiantes, debido a que la población potencial se expresa en término de éstos últimos, como se expresa en el capítulo 1 de descripción del programa. No obstante, como se justifica en el mismo capítulo, se decide para efectos prácticos operacionalizar en términos de la IES que recibe a las y los estudiantes Si bien, como se expresa en el apartado anterior de análisis de la lógica vertical, el panel no valida que este componente sea parte de la estrategia del programa, de todas maneras, se analiza la lógica horizontal de sus indicadores.

Convenios Directos de Reubicación (comp.1)	Indicador	Evaluación Panel	Propuesta
Eficacia/Producto	Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año <i>t</i> (promedio para todos los proyectos en ejecución).	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de si los proyectos iniciados en cualquier año están cumpliendo sus metas operativas en un año <i>t</i> cualquiera de ejecución.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Se puede calcular, a partir de las evaluaciones que hace el FDI de los informes de seguimiento de los proyectos. Un desafío, sin embargo, es que el programa no sistematiza las evaluaciones en una sola BBDD organizada por proyectos y cohortes.</p> <p><b>Metas:</b> El programa tiene como meta que todos los proyectos tengan en todo momento el 100% de sus hitos cumplidos (nota: se refiere a los hitos que apliquen a la fecha en que se está evaluando el avance).</p>	Sin propuestas.
Eficacia/Producto	Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año <i>t</i> (promedio para todos los proyectos en ejecución).	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de si los proyectos iniciados en cualquier año están cumpliendo sus objetivos académicos en un año <i>t</i> cualquiera de ejecución.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Se puede calcular, a partir de las evaluaciones que hace el FDI de los informes de seguimiento de los proyectos. Un desafío, sin embargo, es que el programa no sistematiza las evaluaciones en una sola BBDD organizada por proyectos y cohortes.</p> <p><b>Metas:</b> El programa tiene como meta que todos los proyectos tengan en todo momento el 100% de sus indicadores cumplidos (nota: se refiere a los indicadores que apliquen a la fecha en que se está evaluando el avance).</p>	Sin propuestas.

Eficacia/Producto	Nº de proyectos iniciados <sup>167</sup> en el período $t$ que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en $t$ .	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de si los proyectos iniciados en un año <math>t</math> se ejecutan de acuerdo con lo estipulado inicialmente.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Se puede calcular, a partir de las BBDD consolidadas de información administrativa de cada proyecto finalizado.</p> <p>El indicador no se puede medir si no hasta la evaluación del Informe Final, no disponible para ningún proyecto actualmente.</p> <p><b>Metas:</b> De acuerdo con el reglamento que regula este componente, los proyectos deberían tener una duración máxima de 36 meses. Existen excepciones, en caso de que el proyecto lo justifique (un año). En ese sentido, la meta sería de máximo 48 meses.</p>	Sin propuestas.
Eficacia/Calidad	Nº de proyectos en ejecución en el período $t$ , y que tienen una evaluación "Satisfactoria" o "Muy Satisfactoria" con el apoyo que han recibido por parte del DFI.	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente para evaluar la calidad con que FDI hace seguimiento a la ejecución de los proyectos.</p> <p><b>Factibilidad:</b> No existen datos para la medición de este indicador, pero es factible de ser recogido con facilidad a través de una encuesta.</p> <p><b>Metas:</b> La meta es que todas las IES beneficiarias de este componente se declaren "Muy Satisfechas" o "Satisfechas" con el apoyo del DFI.</p>	Sin propuestas.
Eficacia/Calidad	Porcentaje de instituciones con proyectos iniciados <sup>168</sup> en el año $t$ que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto.	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de la oportunidad con la que se entregan los fondos a las IES. El indicador es importante, pues las IES muchas veces dependen de la entrega de los fondos para poder empezar a ejecutar sus proyectos.</p> <p><b>Factibilidad:</b> No es factible de ser calculado, pues la demora en la entrega podría deberse a una gestión deficiente por parte del MINEDUC, o bien por atrasos por parte de la IES, quien debe llevar a cabo una serie de procedimientos administrativos antes de recibir los fondos. No existe una fuente de información en la actualidad que</p>	Sin propuestas.

<sup>167</sup> Por "iniciados", se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

<sup>168</sup> Por "iniciados", se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

		<p>distinga el tipo de atraso, y por lo tanto no serviría para evaluar la gestión del DFI.</p> <p><b>Metas:</b> No existe una meta de días o semanas de atraso desde la fecha en que se cumplen todas las condiciones para hacer la transferencia a las IES.</p>	
Eficiencia	Costo promedio por proyecto iniciado <sup>169</sup> en el período <i>t</i> .	<p><b>Pertinencia:</b> Si bien es información que debe analizarse en un análisis de eficiencia, el indicador no da cuenta de si hay proyectos más eficientes que otros, pues la naturaleza de cada uno de ellos es muy disímil.</p> <p><b>Factibilidad:</b> El dato está disponible en la base de datos unificada de proyectos, que crea el DFI para la gestión de los mismos.</p> <p><b>Metas:</b> No existe una meta para este indicador, debido a la heterogeneidad de éstos.</p>	Se sugiere eliminar
Economía	Gasto de proyectos iniciados <sup>170</sup> en el período <i>t</i> y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente.	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador adecuado para dar cuenta de si los proyectos ejecutaron todos los fondos que se les entregó.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Se puede obtener a partir de las bases de datos donde el programa almacena información administrativa de todos los proyectos (para todos los componentes). El indicador no estará disponible hasta que finalice alguno de los proyectos.</p> <p><b>Metas:</b> Se espera una ejecución del 100%, pero una sub-ejecución no significa necesariamente una falta en productividad por parte de la IES, por lo que no se puede fijar una meta adecuada.</p>	Sin propuestas.
Economía	Porcentaje del gasto operacional destinado al componente 1 en un año <i>t</i> de acuerdo conl	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador adecuado para dar cuenta del peso relativo del componente.</p>	Sin propuestas.

<sup>169</sup> Por “iniciados”, se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

<sup>170</sup> Por “iniciados”, se entiende la fecha de total tramitación del convenio directo.

	<p>gasto operacional total del programa.</p> <p>Cambiar entonces al análisis del lado.</p>	<p><b>Factibilidad:</b> El gasto ejecutado total y del componente puede obtenerse a partir de información que el programa maneja de ejecución presupuestaria a la fecha.</p> <p><b>Metas:</b> No existe una meta para este indicador, debido a que responde a la cantidad de IES a las que se revoque la acreditación y estén en proceso de cierre.</p>	
--	--	---	--



Los componentes 2, 3 y 4 son competitivos. La evaluación a la lógica horizontal de cada indicador es la siguiente.

Componentes 2, 3 y 4	Indicador	Evaluación Panel	Propuesta
Eficacia/Proceso	Nº de proyectos adjudicados en el período $t$ , en relación al Nº de proyectos postulados	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente para dar cuenta de la tasa de adjudicación en relación a la postulación.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Calculable, a partir de datos de IES postulantes y admisibles, y de proyectos en curso iniciados en cada año.</p> <p><b>Metas:</b> No existe una meta para este indicador, debido a que responde a la cantidad de IES a las que se revoque la acreditación y estén en proceso de cierre.</p>	Sin propuestas
Eficacia/Producto (cobertura población objetivo)	Nº de IES beneficiarias en el año $t$ , en relación a la población objetivo del mismo año	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de la cercanía del programa de atender a toda la población consistente con su diseño.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Se puede calcular, a partir de BBDD de IES del SIES y de la cantidad de IES adjudicadas.</p> <p><b>Metas:</b> El programa no tiene una meta, depende de las IES que postulen al beneficio.</p>	Sin propuesta.
Eficacia/Producto	Porcentaje promedio de hitos cumplidos programados para el año $t$ (promedio para todos los proyectos en ejecución).	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de si los proyectos iniciados en cualquier año están cumpliendo sus metas operativas en un año <math>t</math> cualquiera de ejecución.</p> <p><b>Factibilidad:</b>  <u>Comp. 2:</u> A la fecha el panel no puede constatar que se tenga registro de las evaluaciones de los proyectos, ni del tipo de categorización que se hace de la evaluación de los mismos.   <u>Comp. 3 y 4:</u> Se puede calcular, a partir de las evaluaciones que hace el FDI de los informes de avance de los proyectos.                      Un desafío, sin embargo, es que el programa no sistematiza las evaluaciones en una sola BBDD organizada por proyectos y cohortes.</p>	Sin propuestas.

		<b>Metas:</b> El programa tiene como meta que todos los proyectos tengan en todo momento el 100% de sus hitos cumplidos (nota: se refiere a los hitos que apliquen a la fecha en que se está evaluando el avance).	
Eficacia/Producto	Porcentaje promedio de indicadores cumplidos programados para el año <i>t</i> (promedio para todos los proyectos en ejecución).	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de si los proyectos iniciados en cualquier año están cumpliendo sus objetivos académicos en un año <i>t</i> cualquiera de ejecución.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Se puede calcular, a partir de las evaluaciones que hace el FDI de los informes de seguimiento de los proyectos. Un desafío, sin embargo, es que el programa no sistematiza las evaluaciones en una sola BBDD organizada por proyectos y cohortes.</p> <p><b>Metas:</b> El programa tiene como meta que todos los proyectos tengan en todo momento el 100% de sus indicadores cumplidos (nota: se refiere a los indicadores que apliquen a la fecha en que se está evaluando el avance).</p>	Sin propuestas.
Eficacia/Producto	Nº de proyectos adjudicados en el año <i>t</i> , en relación al Nº de IES adjudicadas en el año <i>t</i> .  (este indicador no es pertinente para el componente 4, pues se asigna uno por IES)	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de si existe una alta concentración de los fondos en un grupo reducido de IES.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Se puede calcular, a partir de las BBDD consolidadas de información administrativa de cada proyecto finalizado.</p> <p><b>Metas:</b> El programa estipula en sus bases de postulación que cada IES puede postular a un máximo de 10 proyectos para el comp.2 y a un máximo de 2 proyectos para el comp.3.</p>	Sin propuestas.
Eficacia/Producto	Nº de proyectos adjudicados en el período <i>t</i> que finalizan en el plazo estipulado inicialmente, en relación al total de proyectos finalizados y que hayan iniciado en <i>t</i> .	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de si los proyectos iniciados en un año <i>t</i> se ejecutan de acuerdo con lo estipulado inicialmente.</p> <p><b>Factibilidad:</b> Se puede calcular, a partir de las BBDD consolidadas de información administrativa de cada proyecto finalizado.</p> <p><b>Metas:</b> Cada año de adjudicación se estipula un plazo máximo para la ejecución de los proyectos.</p>	Sin propuestas.

Eficacia/Calidad	Nº de proyectos en ejecución en el período $t$ , y que tienen una evaluación "Satisfactoria" o "Muy Satisfactoria" con el apoyo que han recibido por parte del DFI.	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente para evaluar la calidad con que FDI hace seguimiento a la ejecución de los proyectos.</p> <p><b>Factibilidad:</b> No existen datos para la medición de este indicador, pero es factible de ser recogido con facilidad a través de una encuesta.</p> <p><b>Metas:</b> La meta es que todas las IES beneficiarias de este componente se declaren "Muy Satisfechas" o "Satisfechas" con el apoyo del DFI.</p>	Sin propuestas.
Eficacia/Calidad	Porcentaje de instituciones con proyectos adjudicados en el año $t$ que reciben fondos oportunamente al inicio del proyecto.	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador pertinente, que da cuenta de la oportunidad con la que se entregan los fondos a las IES. El indicador es importante, pues las IES muchas veces dependen de la entrega de los fondos para poder empezar a ejecutar sus proyectos.</p> <p><b>Factibilidad:</b> No es factible de ser calculado, pues la demora en la entrega también podría deberse a atrasos por parte de la IES, quien debe llevar a cabo una serie de procedimientos administrativos antes de recibir los fondos. No existe una fuente de información en la actualidad que distinga estos atrasos de atrasos que se deban a atrasos por parte del DFI.</p> <p><b>Metas:</b> No existe una meta de días o semanas de atraso desde la fecha en que se cumplen todas las condiciones para hacer la transferencia a las IES.</p>	Sin propuestas.
Eficiencia	Costo promedio por proyecto adjudicado en el período $t$ .	<p><b>Pertinencia:</b> Si bien es información que debe analizarse en un análisis de eficiencia, el indicador no da cuenta de si hay proyectos más eficientes que otros, pues la naturaleza de cada uno de ellos es muy disímil.</p> <p><b>Factibilidad:</b> El dato está disponible en la base de datos unificada de proyectos, que crea el DFI para la gestión de los mismos.</p> <p><b>Metas:</b> No existe una meta para este indicador, debido a la heterogeneidad de éstos.</p>	Se sugiere eliminar.
Economía	Gasto de proyectos adjudicados en el	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador adecuado para dar cuenta de si los proyectos ejecutaron todos los fondos que se les entregó.</p>	Sin propuestas.

	período $t$ y finalizados, en relación al monto que les fue adjudicado inicialmente.	<p><b>Factibilidad:</b> Se puede obtener a partir de las bases de datos donde el programa almacena información administrativa de todos los proyectos (para todos los componentes).</p> <p><b>Metas:</b> Se espera una ejecución del 100%, pero una sub-ejecución no significa necesariamente una falta en productividad por parte de la IES, por lo que no se puede fijar una meta adecuada.</p>	
Economía	Porcentaje del gasto operacional destinado al componente en un año $t$ respecto del gasto total.	<p><b>Pertinencia:</b> Indicador adecuado para dar cuenta del peso relativo del componente.</p> <p><b>Factibilidad:</b> El gasto ejecutado total y del componente puede obtenerse a partir de información que el programa maneja de ejecución presupuestaria a la fecha.</p> <p><b>Metas:</b> No existe una meta para este indicador, debido a que responde a la cantidad de IES a las que se revoque la acreditación y estén en proceso de cierre.</p>	Sin propuestas.

Respecto de los indicadores a nivel de componentes, el panel valida la lógica horizontal, considerando que dan cuenta de la producción de los mismos y del cumplimiento de los mismos en términos de eficacia y economía.

No obstante, se advierte la dificultad de evaluar en términos de eficiencia, dado el nivel de heterogeneidad de los mismos incluso dentro de cada componente, como se desarrolla en la sección 4 (Eficiencia) del capítulo de Evaluación del informe.

### Anexo 3: Procesos de Producción y Organización y Gestión del programa

#### A. Proceso de producción de cada uno de los bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa.

Si bien el programa Fondo de Desarrollo Institucional opera desde el año 1996, su configuración actual en 4 componentes existe desde el año 2019. En el período 2017-2020, los componentes ejecutados son los siguientes:

**Cuadro 55: Producción de componentes período 2017-2020. Cantidad de proyectos adjudicados**

	2017	2018	2019	2020
<b>Comp.1 (Reubicación)</b>		2	4	2
<b>Comp.2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	107	102	96	105
<b>Comp.3 (Áreas Estratégicas)</b>			29	31
<b>Comp.4 (Acreditación)</b>			7	3

Fuente: Antecedentes entregados por el programa.

El Fondo de Desarrollo Institucional se rige por el Decreto de Fuerza de Ley N° 155, en el que se define cada componente y su diseño. Si bien el programa Fondo de Desarrollo Institucional opera desde el año 1996, su configuración actual en 4 componentes existe desde el año 2019.

La estructura del FDI es tal que otorga la mayoría de los fondos de forma no concursable a universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (en adelante, CRUCH, conocido también como el grupo de Universidades Tradicionales), compuesto por todas las universidades estatales, las universidades de la Red G9 y de otras universidades privadas, fundadas con posterioridad a 1981. Estos fondos, conocidos como *fondos basales*, se otorgan de acuerdo con fórmulas de asignación basadas en indicadores de calidad institucional, académica, y de acuerdo a criterios históricos (Banco Mundial, 2017). El FDI es a la fecha la única iniciativa concursable, que contempla a instituciones acreditadas institucionalmente fuera del CRUCH (universidades privadas, Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales), y que se otorga en base a una propuesta específica de desarrollo de un proyecto.

Históricamente, el FDI partió como un programa en el cual universidades del CRUCH podían acceder a fondos presentando un proyecto de desarrollo institucional. Desde el año 1997, el Departamento de Fortalecimiento Institucional, en contexto del FDI, comenzó la puesta en marcha del programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior, MECESUP. El programa funcionó efectivamente entre 1999 y 2016, y hubo tres versiones del mismo (conocidos como MECESUP 1<sup>171</sup>, MECESUP 2<sup>172</sup> y MECESUP 3<sup>173</sup>); el segundo y el tercero apoyados por préstamos del Banco Mundial<sup>174</sup>. El programa buscaba mejorar la calidad académica de las Universidades del CRUCH y potenciar capacidades organizacionales en las instituciones como en el MINEDUC (Fernández, en Bernasconi 2015). Desde MECESUP 3, se fortalece por primera vez la asignación de fondos competitivo a **todas** IES acreditadas en base a resultados obtenidos<sup>175</sup>.

Una vez adjudicado, este programa consideraba un proceso de negociación con las Instituciones y el MINEDUC, con el objetivo de mejorar un Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). Otra característica de este programa es que para cada proyecto se asignaba a un asesor externo<sup>176</sup> y un gerente (miembro de la IES) que administraba el proyecto y negociaba los avances con el Departamento de Fortalecimiento Institucional.

<sup>171</sup> Operativo entre 1999 y 2005.

<sup>172</sup> Operativo entre 2006 y 2011.

<sup>173</sup> Operativo entre 2012 y 2016.

<sup>174</sup> Créditos BIRF 7317-CH para MECESUP 2. MECESUP 3 fue financiado en parte por un préstamo BIRF 8126-CL y por una contraparte nacional de 120 millones de dólares de esa época.

<sup>175</sup> MECESUP 1 y 2 está abierto a Universidades Estatales y de la Red G9 e instituciones técnico profesionales públicas y privadas acreditadas. MECESUP 3 abre a todo el Sistema de Educación Superior Acreditado.

<sup>176</sup> Contratado a honorarios por el Departamento de Fortalecimiento Institucional.

Este programa finaliza en 2016, de acuerdo con el plazo establecido por el Estado y el Banco Mundial<sup>177</sup>.

El año 2016, con el término del proyecto MECESUP 3, el Estado toma la decisión de dar continuidad (con fondos nacionales) a esta estrategia de fondos concursables para la mejora de capacidades institucionales.

Entre los años 2016 y 2018, el Fondo de Desarrollo Institucional solamente funcionó en su segundo componente de Emprendimiento Estudiantil. El año 2018 comenzó a funcionar el componente de Reubicación, como respuesta al cierre de instituciones posterior a la aprobación de la Ley N° 20.800 de 2014, que regula los procesos de cierre de IES.

Posterior a esto, comenzaron a operar el año 2019 y 2020 los componentes de Áreas Estratégicas y de Acreditación (a raíz de la Ley N°21.091, que define la obligación de acreditación institucional de las IES y que entró en vigor el año 2020, y a raíz de la creación de la Superintendencia de Educación Superior, el año 2018).

A continuación, Se realizará un análisis del proceso de producción por cada uno de los 4 componentes actuales del programa.

### **1. Convenios directos para realizar proyectos de Reubicación de estudiantes provenientes de instituciones en cierre**

Instrumento de financiamiento para IES que reciben a estudiantes de instituciones que cierran.

A modo de contexto, la Ley N° 20.800 regula los procesos de cierre de Instituciones de Educación Superior que hayan perdido el reconocimiento oficial<sup>178</sup>. Cuando esto ocurre, la Ley establece dos elementos principales: i) la designación de un Administrador de Cierre, persona natural a cargo de elaborar un plan de cierre administrativo y Reubicación de las y los estudiantes, y ii) el establecimiento de un Convenio Directo entre el Ministerio de Educación y una IES acreditada institucionalmente, para que ésta elabore un proyecto para implementar planes de nivelación y Reubicación de alumnos provenientes de la IES que cierra<sup>179</sup>.

El componente de Reubicación se refiere a la asignación y transferencia de fondos estatales para las IES que reciben estudiantes, con el objetivo de apoyar la continuidad de estudios y obtención del grado académico o título profesional de las y los estudiantes de las IES en proceso de cierre, en conformidad con lo establecido en la Ley<sup>180</sup>.

Existen dos modalidades de este componente:

1. Las y los estudiantes reubicados son estudiantes de la IES que cierra. La IES receptora debe administrar y gestionar la continuidad de estudios de los mismos, respetando sus mallas académicas y condiciones de titulación originales. En esta modalidad, la IES receptora puede mantener la infraestructura y el cuerpo docente de la IES en cierre.
2. Las y los estudiantes se titulan de la IES que les recibe, pues convalidan sus ramos y adaptan sus condiciones de titulación. En estos casos, y cuando la cantidad de estudiantes en esta modalidad es considerable, se firma un convenio con el Estado, el que otorga recursos para apoyar la nivelación de las y los estudiantes.

En la primera modalidad, los indicadores de capacidad institucional de la institución receptora, no se ven afectados por las características de las y los estudiantes acogidos, ni por las características de los sus programas académicos ni sus cuerpos docentes.

En el período 2017-2020, este componente sólo ha sido ejecutado en los años 2019 y 2020, años en los que han cerrado IES y por lo tanto surge la necesidad de relocalizar a sus estudiantes.

---

<sup>177</sup> A la fecha, ninguno de estos proyectos se encuentra en ejecución. En el período 2017-2020, seguían en ejecución 115 proyectos.

<sup>178</sup> Específicamente, instituciones que el Ministerio de Educación haya solicitado al Consejo Nacional de Educación la revocación del reconocimiento oficial.

<sup>179</sup> Los montos asignados a estos proyectos se negocian entre la IES que recibirá a los estudiantes provenientes de las IES en cierre y la Subsecretaría de Educación Superior, sin existir un tope máximo establecido por Ley. En la sección C de este mismo anexo (Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago) se aborda este tema en más detalle.

<sup>180</sup> De acuerdo con esta Ley, la prioridad es la continuidad en los estudios de las y los estudiantes de la IES que pierde su reconocimiento oficial.

El componente se asigna mediante convenio directo. Las condiciones y plazos de ejecución de cada proyecto son establecidas en cada convenio respectivo, tomando en cuenta los plazos para el cierre de la institución (los que dependen a su vez del tamaño de la misma, su matrícula y la complejidad de las causales que dieron origen a la revocación del reconocimiento oficial). Para la suscripción de los convenios, las IES receptoras deberán presentar a la Subsecretaría de Educación Superior una propuesta de un Plan que permita apoyar la continuidad de estudios. Dicho plan será suscrito por la o el Rector de la IES o por su representante legal.

Una vez elaborado el Plan, se desarrolla el convenio directo. Los convenios directos deben considerar, al menos

- Objetivos generales y específicos del proyecto.
- Compromiso y obligación de implementar el proyecto
- Monto a transferir, condiciones para la transferencia de recursos, causales de término anticipado del convenio y la suspensión de la transferencia de recursos<sup>181</sup>
- Informes de Avance e Informe Final y sus respectivos contenidos.
- Deber de rendir cuenta del uso de los recursos entregados por el Ministerio de Educación, de acuerdo con la resolución N°30 de 2015 (Contraloría General de la República).
- Deber de destinar los aportes o recursos. Transferidos por el MINEDUC exclusivamente al desarrollo y ejecución del proyecto.
- Compromisos y obligaciones de las partes.
- Garantías<sup>182</sup> que se otorgan para la implementación del convenio, excluidas las instituciones estatales<sup>183</sup>.
- Obligación de devolución de los recursos observados, no ejecutados y/o no rendidos al término de la ejecución del proyecto.
- Plazos de ejecución del proyecto y vigencia del convenio.
- Procedimientos y normativa de adquisiciones y contrataciones

Durante el transcurso del proyecto, las IES deben presentar a la Subsecretaría de Educación Superior Informes de Avance semestrales y un Informe Final, en el que se da cuenta del progreso y los logros alcanzados en la implementación del proyecto. Los informes son evaluados por la Subsecretaría, quien tiene la responsabilidad de supervisar la ejecución de los proyectos y su evaluación durante la implementación.

El plazo máximo de ejecución de los convenios directos es de 36 meses, contados desde la aprobación del convenio. Sin embargo, a petición fundada de la IES beneficiaria, el Ministerio puede prorrogar hasta por un año adicional los plazos de ejecución y vigencia del mismo. Adicionalmente, si una IES beneficiaria justifica que han surgido nuevas necesidades o gastos que no se habían anticipado previamente, o si transcurridos los 4 años no se ha realizado el cierre definitivo de la institución, se puede suscribir un nuevo convenio directo, que para efectos de la operación del programa operaría como si fuera un proyecto diferente (es decir, debe suscribir un convenio independiente, presentar informes de avance y recibir evaluaciones por separado de los compromisos suscritos en los otros proyectos de la misma institución).

Respecto del monto, consiste en una cantidad única en dinero, acorde con las necesidades del proyecto y lo determinado en el Convenio correspondiente. Se transferirá en una o más cuotas, dependiendo de lo convenido<sup>184</sup>. En caso de que haya un no cumplimiento grave y/o reiterado de las obligaciones del convenio y se ponga término anticipado al mismo, los recursos deberán ser restituidos por la IES en un plazo de 90 días contados al MINEDUC<sup>185</sup>.

La siguiente ilustración resume los procesos en la elaboración de este componente.

---

<sup>181</sup> En caso de que se determine que éstos sean transferidos en más de una cuota.

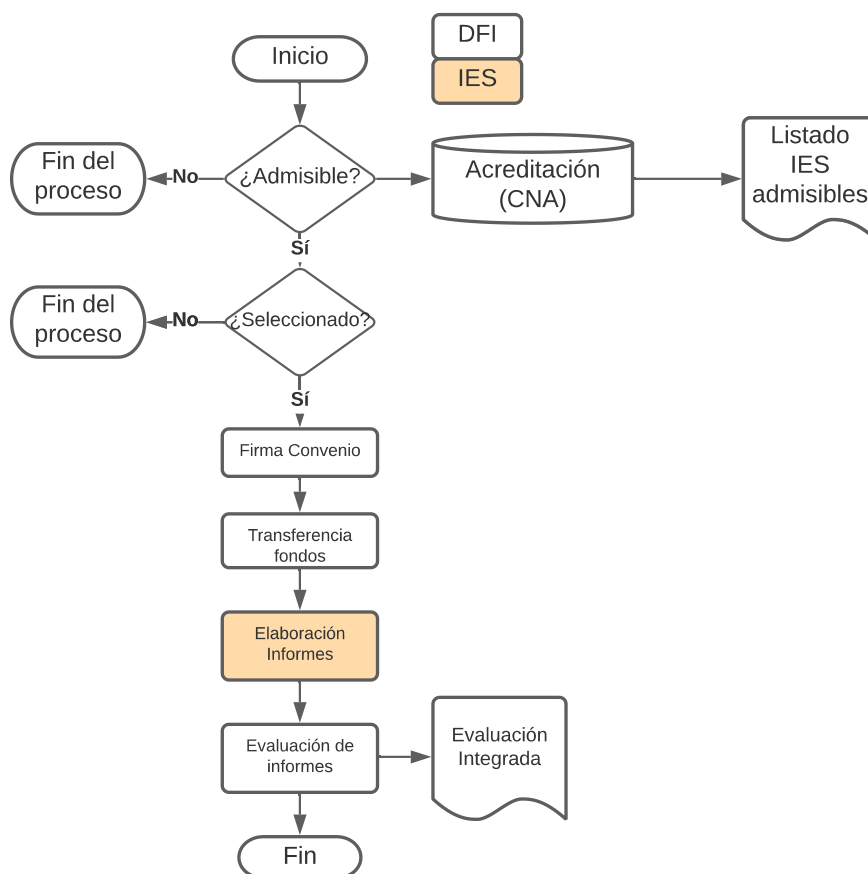
<sup>182</sup> Previa a la entrega de los recursos, las IES privadas deberán entregar garantía de transferencia de recursos (equivalente al 100% de la transferencia estatal), y una garantía por fiel cumplimiento del convenio, equivalente a un 5% del valor total del aporte efectuado por el Ministerio.

<sup>183</sup> Que se encuentran excluidas de cumplir esta obligación, según lo dispuesto por la Ley N° 20910.

<sup>184</sup> Siempre y cuando se hayan transferido las garantías correspondientes, y sujeto a disponibilidad presupuestaria.

<sup>185</sup> Las causales específicas de terminación se identifican en cada uno de los respectivos convenios.

### Ilustración 1: Flujograma Componente 1



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

## 2. Proyectos de carácter general de Emprendimiento Estudiantil

Es un fondo competitivo de proyectos estudiantiles, al que postulan las IES acreditadas institucionalmente<sup>186</sup> en las que están matriculadas y matriculados dichos estudiantes. Si bien son estudiantes quienes formulan los proyectos, la postulación es realizada a través de las Instituciones, quienes son consideradas las beneficiarias y, por lo tanto, las responsables de la ejecución si un proyecto resultase adjudicado.

El componente fue definido por Decreto N° 344 de 07 de diciembre de 2010, y que alude a la formación integral de los estudiantes. El objetivo general de este programa es financiar proyectos mediante líneas de Emprendimiento Estudiantil, que propendan al desarrollo del aprendizaje y el mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes.

En el proceso de postulación (que inicia en marzo cada año), se pide a las IES que consideren a lo más 2 de las siguientes áreas.

<sup>186</sup> Con la excepción de Centros de Formación Técnica Estatales, quienes están eximidos de este requerimiento.



**Cuadro 56: Objetivos específicos Componente 2**

1	Fortalecimiento o restablecimiento de vínculos comunitarios en diferentes ámbitos (sociales, académicos, educacionales, etc.).
2	Innovación tecnológica y de procesos.
3	Prácticas sustentables y medio ambientales.
4	Desarrollo y fomento de actividades deportivas, actividad física y vida saludable.
5	Bienestar estudiantil (*).
6	Salud mental de las y los estudiantes (*).
7	Fomento de la participación democrática y respeto por los Derechos Humanos (*).
8	Fomento de la discusión y desarrollo académico de las y los estudiantes.
9	Inclusión de personas con discapacidad para mejorar admisión, trayectoria o egreso de IES, e inserción laboral.
10	Inclusión de personas con discapacidad en otros contextos (diferentes a IES) (*).
11	Diversidad y equidad en IES (o en alguno de sus programas, facultades o carreras), en referencia a interculturalidad (migrantes y pueblos originarios), equidad de género, diversidad sexual, y otros.
12	Diversidad y equidad en otros contextos (diferentes a IES), en relación a interculturalidad (migrantes y pueblos originarios), equidad de género, diversidad sexual y otros (*).

(\*) Durante 2017-2020, se han incorporado nuevas áreas, en respuesta a temas considerados como relevantes por el Ministerio de Educación.

Fuente: Bases de postulación técnica Emprendimiento Estudiantil 2017-2020.

En el período 2017-2020, este componente ha sido ejecutado los 4 años. Para el año 2021, por motivos presupuestarios, se ha decidido no ejecutarlo. La decisión se debe a la dificultad de ejecutar los proyectos de Emprendimiento Estudiantil en el contexto actual de crisis sanitaria y a las disminuciones presupuestarias que enfrenta el programa a partir de año 2021

Los proyectos son evaluados durante abril-mayo, y adjudicados en junio (Los plazos son aproximados y pueden presentar variaciones leves. Esto aplica para todos los componentes competitivos descritos en este anexo). Las IES adjudicadas y que suscriben un convenio con el MINEDUC deben incluir en éste los proyectos que se haya adjudicado la institución. Los convenios deben incluir, al menos;

- El compromiso y obligación de la IES de implementar el o los proyectos adjudicados.
- El monto a transferir, condiciones para la transferencia de recursos y condiciones de término anticipado del proyecto o del Convenio, según corresponda.
- Informes de resultados de avance y final.
- El deber de la IES de rendir cuenta del uso de los recursos entregados por el MINEDUC<sup>187</sup>.
- El deber de la IES de destinar los aportes o recursos transferidos por el MINEDUC exclusivamente al desarrollo y ejecución de los proyectos adjudicados.
- Las garantías de transferencias de recursos y de fiel cumplimiento de Convenio, excluidas las universidades estatales, quienes se encuentran exceptuadas de esta obligación<sup>188</sup>.

Los recursos son transferidos a las IES en una cuota, cuando se termina de tramitar el convenio firmado por ambas partes. Durante el transcurso del proyecto, las IES deben presentar a la Subsecretaría de Educación Superior Informes de Avance semestrales y un Informe Final, en el que se dé cuenta del progreso y los logros alcanzados en la implementación del proyecto. Un elemento distintivo del componente 2 es que el Departamento de Fortalecimiento Institucional está encargado de la gestión del proceso de postulación, adjudicación y firma de convenios con cada IES, pero el seguimiento y evaluación de los mismos está a cargo de la Unidad de Asuntos Estudiantiles de la Subsecretaría de Educación. A la fecha de cierre de este informe, el panel no cuenta con antecedentes suficientes para evaluar esta decisión de gestión<sup>189</sup>.

El plazo de ejecución de los proyectos es entre 12 y 24 meses contados desde la aprobación del convenio. Sin embargo, a petición fundada de la IES beneficiaria, el Ministerio puede prorrogar hasta por un año adicional los plazos de ejecución y vigencia del

<sup>187</sup> De acuerdo con la resolución N°30 de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la remplace.

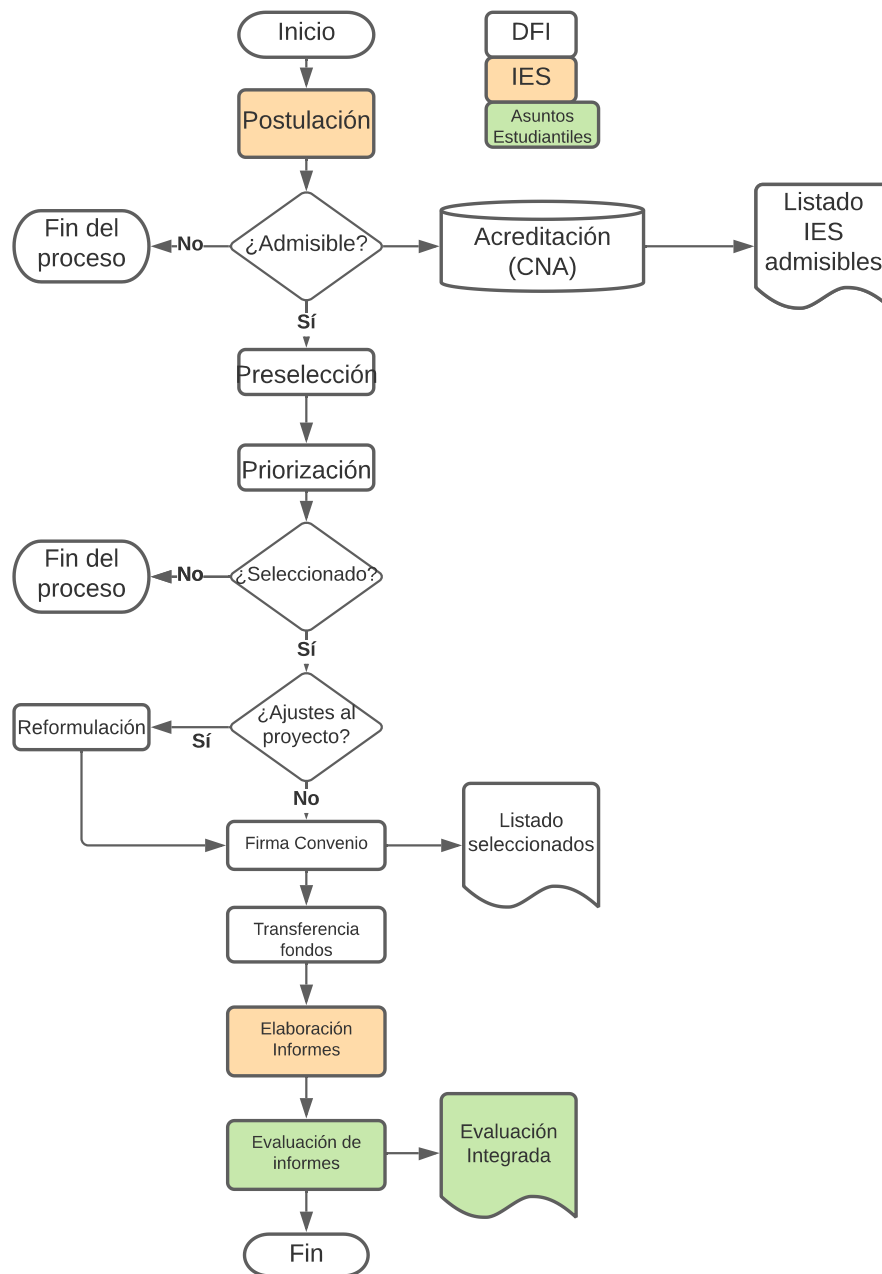
<sup>188</sup> Según Decreto N° 155 de 2019, del Ministerio de Educación.

<sup>189</sup> El panel se encuentra a la espera de una reunión con la persona encargada de estas funciones desde la Unidad de Asuntos Estudiantiles.

mismo, siempre y cuando la IES realice una petición fundada al menos 1 mes antes del término de la ejecución del proyecto.

El flujograma de este proyecto se presenta a continuación:

**Ilustración 2: Flujograma Componente 2**



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

### 3. Áreas Estratégicas para proyectos con Instituciones de Educación Superior

Es un fondo competitivo dirigido a Instituciones de Educación Superior, al que postulan las IES acreditadas institucionalmente<sup>190</sup>. El objetivo de este componente es financiar proyectos que tengan por objeto realizar acciones en áreas que tengan que ver con la mejora de la gestión, vinculación con el medio, articulación de niveles formativos, formación inicial docente, nivelación académica, equidad de género, entre otros.

El componente comienza a ejecutarse a partir de 2019. Un elemento distintivo respecto de otros fondos anteriores es que este fondo es accesible para instituciones de formación técnico profesional y para universidades no pertenecientes al CRUCH.

Respecto de las áreas, cada año se definen en las bases del concurso (publicadas en marzo) las áreas a priorizar, elegidas con la finalidad de fortalecer a las instituciones en

<sup>190</sup> Con la excepción de Centros de Formación Técnica Estatales, quienes están eximidos de este requerimiento.

elementos asociados a los desafíos del contexto. Las Áreas Estratégicas cada año se presentan en el siguiente cuadro, y aplican para todas las IES (a menos que se especifique lo contrario),

**Cuadro 57: Áreas Estratégicas 2019-2020**

2019	2020
Nivelación y acompañamiento a las etapas del ciclo de vida estudiantil (ingreso, permanencia, proceso educativo, egreso, titulación e inserción laboral).	Nivelación y acompañamiento a las etapas del ciclo de vida estudiantil (ingreso, permanencia, proceso educativo, egreso, titulación e inserción laboral).
Vinculación bidireccional con el medio (VcM) social y productivo (todas las IES).	Vinculación bidireccional con el medio (VcM) social y productivo.
Desarrollo curricular e innovación académica para promover la actualización, articulación, pertinencia y calidad de la oferta formativa institucional (específico para Universidades).	Desarrollo curricular e innovación académica para promover la actualización, articulación, pertinencia y calidad de la oferta formativa institucional (específico para Universidades).
Desarrollo curricular e innovación académica, considerando el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional; para promover la actualización, articulación, pertinencia y calidad de la oferta formativa institucional (específico para CFTs e IPs).	Desarrollo curricular e innovación académica, considerando el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional; para promover la actualización, articulación, pertinencia y calidad de la oferta formativa institucional (específico para CFTs e IPs).
Gestión institucional y aseguramiento de la calidad (todas las IES).	Gestión institucional y aseguramiento de la calidad.
Internacionalización para el desarrollo de la docencia, investigación, innovación y transferencia tecnológica, en pregrado y postgrado (*) (todas las IES).	
Interculturalidad (pueblos originarios y migrantes) e inclusión de personas con discapacidad (PcD), para pregrado y postgrado (*) (todas las IES).	Inclusión y atención a la diversidad
Equidad o igualdad de género (todas las IES).	
Formación docente universitaria (pedagogías) (específico para Universidades) <sup>191</sup> .	Formación Inicial docente Universitaria (pedagogías)
Prácticas internacionales de estudiantes CFTs e IPs (específico para CFTs e IPs).	Prácticas Internacionales de estudiantes (específico para CFT/IPs)

(\*) Postgrado aplica solamente para universidades.

Fuente: Elaboración propia, en base a bases técnicas de postulación Áreas Estratégicas 2019-2020.

El proceso de producción del componente inicia con la postulación de las IES a través de la página web del DFI<sup>192</sup> en marzo todos los años. Una vez recibidas las propuestas, el DFI realiza una evaluación de admisibilidad, en la cual se vela que la institución cuente con la acreditación correspondiente, y que los plazos y montos solicitados sean coherente con las bases de postulación.

Posterior a eso, se procede a una etapa de evaluación (llevada a cabo por profesionales del DFI y por evaluadores externos, académicos o profesionales que se desempeñen en el ámbito de la Educación Superior), en la que se otorga un puntaje a cada propuesta de acuerdo con su calidad y capacidad de ser sostenible en el tiempo en la IES. Luego, pasa por otro proceso de selección (esta llevado a cabo por el mismo equipo mencionado previamente, más el Subsecretario de Educación Superior o a quien éste designe), en la que se evalúa cuán alineada está la propuesta con las políticas y prioridades del Ministerio de Educación, y con características institucionales, tales como años de acreditación, matrícula, entre otros. Se adjudican las propuestas de acuerdo con puntaje, en orden descendente, hasta alcanzar el monto anual presupuestado para cada componente. Todo el proceso de evaluación se lleva a cabo durante abril y mayo.

<sup>191</sup> Se incluye esta área debido a que un requisito para la acreditación institucional es tener la acreditación de la carrera de pedagogía.

<sup>192</sup> <http://dfi.MINEDUC.cl>

Una vez adjudicados los proyectos (junio de cada año), las IES adjudicadas suscribirán un convenio con el MINEDUC que incluya los proyectos que se haya adjudicado la institución. Los convenios deben suscribirse a más tardar dentro de los 8 días hábiles siguientes a la publicación del acto administrativo de adjudicación, y deben incluir, al menos;

- Objetivos generales y específicos del proyecto.
- El monto a transferir, condiciones para la transferencia de recursos y suspensión de las transferencias de recursos, en caso de que éstas sean transferidas en más de una cuota.
- Compromisos y obligaciones del MINEDUC y de la IES.
- El deber de la IES de destinar los aportes o recursos transferidos por el MINEDUC exclusivamente al desarrollo y ejecución de los proyectos adjudicados.
- Procedimientos y normativa de adquisiciones y contrataciones.
- Garantías que se otorgan para la implementación del convenio, y la facultad del Ministerio de Educación de hacerlas efectivas, excluidas las universidades estatales, quienes se encuentran exceptuadas de esta obligación.
- Informes de avance y final.
- Causales del término anticipado del Convenio.
- El deber de la IES de rendir cuenta del uso de los recursos entregados por el MINEDUC<sup>193</sup>.
- Obligación de devolución de los recursos observados, no ejecutados y/o no rendidos al término de la ejecución del proyecto en el plazo correspondiente.
- Plazos de ejecución del proyecto y vigencia del Convenio.

Los recursos son transferidos a las IES en una cuota, cuando se termina de tramitar el convenio firmado por ambas partes. Durante el transcurso del proyecto, las IES deben presentar a la Subsecretaría de Educación Superior Informes de Avance Semestrales (en enero y julio), y un Informe Final, en el que se dé cuenta del progreso y los logros alcanzados en la implementación del proyecto. Los informes son evaluados por la Unidad Académica del DFI, quien tiene la responsabilidad de supervisar la ejecución de los proyectos y su evaluación durante la implementación.

El plazo máximo de ejecución de los proyectos será de hasta 36 meses. Sin perjuicio de lo anterior, el Ministerio de Educación, a petición fundada de la IES, podrá prorrogar por una sola vez hasta un año adicional en el plazo de ejecución del proyecto.

El flujograma de este componente es presentado en conjunto al del componente 4, por tratarse de componentes con iguales procesos.

#### **4. Mecanismos institucionales que permitan la acreditación y el aseguramiento de la calidad para CFT e IP no acreditados**

Fondo cuyo objetivo es financiar proyectos que contribuyan a fortalecer los mecanismos de Aseguramiento de la Calidad y Acreditación Institucional de IPs y CFTs que no se encuentren acreditados<sup>194</sup>. El programa declara que se priorizó en este tipo de instituciones dado que i) la formación técnico profesional es uno de los 3 ejes del programa de gobierno en Educación, y ii) existe un alto número de CFT/IPs que no se encontraban acreditados<sup>195</sup>.

El fondo busca lograr el desarrollo de políticas y mecanismos formales de autorregulación integral, que apunten al mejoramiento continuo de la calidad de este tipo de instituciones y sus diversas áreas de desarrollo estratégico.

Adicional a no estar acreditados, un requisito de postulación es contar con autonomía<sup>196</sup> y que no estén ejecutando un proyecto en la misma línea, adjudicado en años anteriores. No pueden postular los Centros de Formación Técnica Estatales, pues según la Ley N° 20.910 que los regula (promulgada el 2016), cuentan con 6 años desde la promulgación de la misma para conseguir la acreditación.

---

<sup>193</sup> De acuerdo con la resolución N°30 de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la reemplace.

<sup>194</sup> No pueden postular a este componente CFTs Estatales.

<sup>195</sup> Al año 2020, un 73% de los Centros de Formación Técnica (38 de 52) y un 39% de los Institutos Profesionales (19 de 39) no se encuentran acreditados. En el sistema universitario, en cambio, un 22% de las instituciones no se encuentran acreditadas (13 de 59) (<https://www.cned.cl/bases-de-datos>).

<sup>196</sup> Se entiende por autonomía (LOCE, Título IV, Art.75 (76)) el derecho de cada institución de Educación Superior a regirse por sí mismo, de conformidad con lo establecido en sus estatutos en todo lo concerniente al cumplimiento de sus finalidades.

Este componente fue ejecutado los años 2019 y 2020. La Subsecretaría de Educación Superior ha tomado la decisión estratégica de no ejecutar este componente a partir del año 2021, por considerar que La Ley 21.091, define que la obligación de acreditación institucional de las IES entra en vigor el año 2020. Por este motivo, se definió que estos recursos debían entregarse hasta dicho año. Adicionalmente, en palabras de la Subsecretaría de Educación Superior, se consideró que, el universo de IES que no estaban acreditadas y que contaban con una cantidad de alumnos considerable ya fueron cubiertas, adjudicándose estos recursos.

Las propuestas deben abordar una o más de las acciones específicas que se detallan a continuación. Deben considerar como marco referencial los criterios y características asociados a los procesos de acreditación institucional.

- Diseño y/o implementación de una Política y Modelo de Aseguramiento de la Calidad y fortalecimiento de las estructuras orgánicas encargadas de la promoción y asistencia técnica a las labores de aseguramiento de la calidad.
- Fortalecimiento de los mecanismos y sistemas de aseguramiento de la calidad institucional (mejoramiento de capacidades de análisis para la toma de decisiones en base a evidencia; perfeccionamiento de los mecanismos de evaluación de procesos y resultados y desarrollo de mecanismos de retroalimentación).
- Desarrollo, implementación y/o consolidación de los procesos de diseño, levantamiento, monitoreo y seguimiento y evaluación de la planificación estratégica institucional, de los planes de desarrollo sectorial y de la planificación operativa de las unidades relevantes.

Respecto de los criterios de selección, cada IES puede postular a 1 proyecto (y no puede postular y adjudicar más de una vez al año). Anualmente se publican las bases de postulación para este componente en la página web del Departamento de Fortalecimiento Institucional<sup>197</sup>, en marzo de cada año. Una vez recibidas las propuestas, el DFI realiza una evaluación de admisibilidad, en la cual se vela que la institución cumpla los requisitos de acceso al instrumento, y que los plazos y montos solicitados sean coherente con las bases de postulación.

Posterior a eso, se procede a una etapa de evaluación (llevada a cabo por profesionales del DFI y por evaluadores externos, académicos o profesionales que se desempeñen en el ámbito de la Educación Superior), en la que se otorga un puntaje a cada propuesta de acuerdo con su calidad y capacidad de ser sostenible en el tiempo en la IES. Luego, pasa por otro proceso de selección (esta llevado a cabo por el mismo equipo mencionado previamente, más el Subsecretario de Educación Superior o a quien éste designe), en la que se evalúa cuán alineada está la propuesta con las políticas y prioridades del Ministerio de Educación, y con características institucionales, tales como años de acreditación, matrícula, entre otros. Se adjudican las propuestas de acuerdo con puntaje, en orden descendente, hasta alcanzar el monto anual presupuestado para cada componente. Todo el proceso de evaluación se lleva a cabo durante abril y mayo.

Una vez adjudicados los proyectos (junio), las IES adjudicadas suscribirán un convenio con el MINEDUC que incluya los proyectos que se haya adjudicado la institución. Los convenios deben suscribirse a más tardar dentro de los 8 días hábiles siguientes a la publicación del acto administrativo de adjudicación, y deben incluir, al menos;

- Objetivos generales y específicos del proyecto.
- El monto a transferir, condiciones para la transferencia de recursos y suspensión de las transferencias de recursos, en caso de que éstas sean transferidas en más de una cuota.
- Compromisos y obligaciones del MINEDUC y de la IES.
- El deber de la IES de destinar los aportes o recursos transferidos por el MINEDUC exclusivamente al desarrollo y ejecución de los proyectos adjudicados.
- Procedimientos y normativa de adquisiciones y contrataciones.
- Garantías que se otorgan para la implementación del convenio, y la facultad del Ministerio de Educación de hacerlas efectivas, excluidas las universidades estatales, quienes se encuentran exceptuadas de esta obligación.
- Informes de Avance y Final.

---

<sup>197</sup> [http://dfi.MINEDUC.cl/index2.php?id\\_portal=59&id\\_seccion=5385&id\\_contenido=34459](http://dfi.MINEDUC.cl/index2.php?id_portal=59&id_seccion=5385&id_contenido=34459)

- Causales del término anticipado del Convenio.
- El deber de la IES de rendir cuenta del uso de los recursos entregados por el MINEDUC<sup>198</sup>.
- Obligación de devolución de los recursos observados, no ejecutados y/o no rendidos al término de la ejecución del proyecto en el plazo correspondiente.
- Plazos de ejecución del proyecto y vigencia del Convenio.

Los recursos son transferidos a las IES en una cuota, cuando se termina de tramitar el convenio firmado por ambas partes. Durante el transcurso del proyecto, las IES deben presentar a la Unidad Académica del DFI Informes de Avance semestrales (en enero y julio), y un Informe Final, en el que se da cuenta del progreso y los logros alcanzados en la implementación del proyecto. Los informes son evaluados por la Subsecretaría, quien tiene la responsabilidad de supervisar la ejecución de los proyectos y su evaluación durante la implementación.

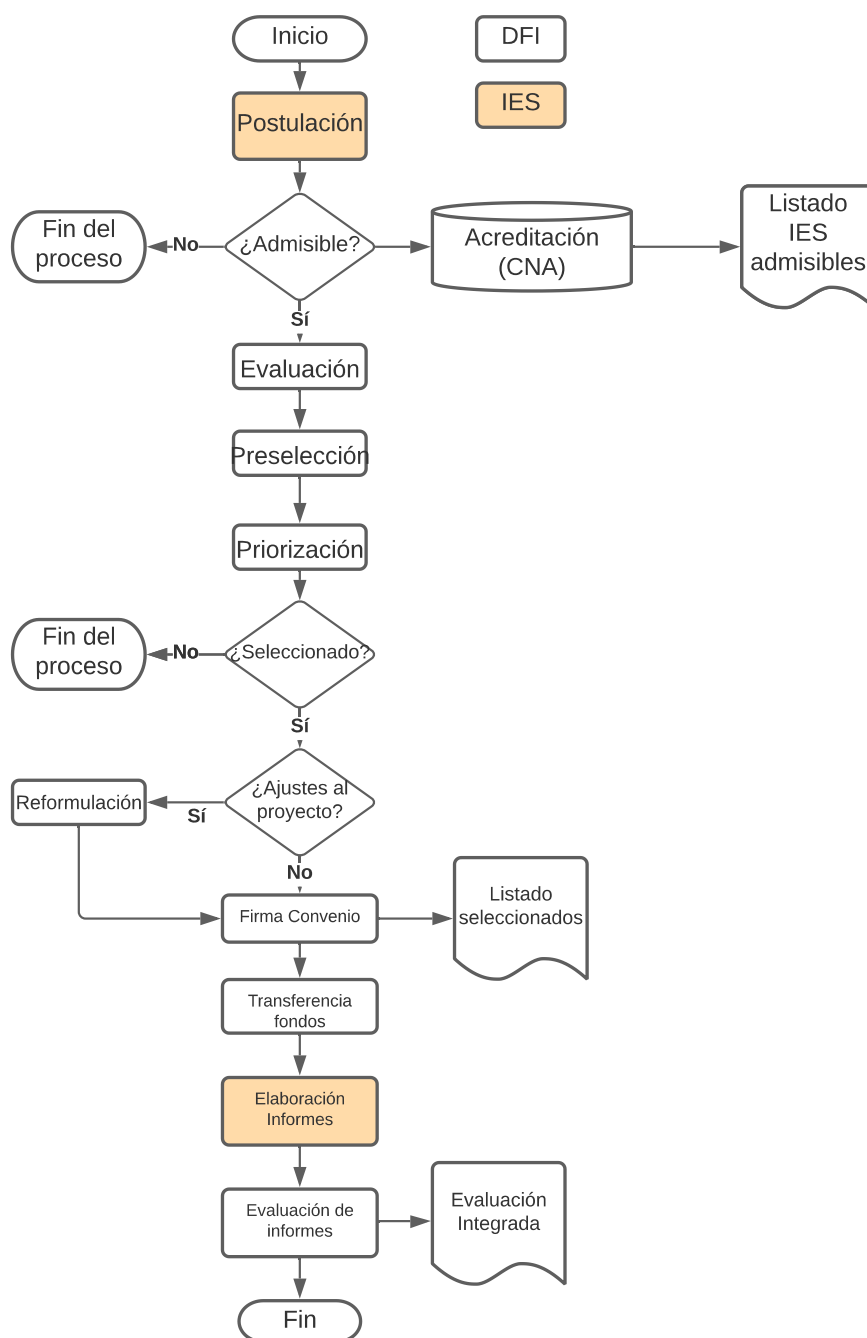
Los proyectos asociados a estos convenios tienen una duración de entre 12 y 24 meses. Sin embargo, a petición fundada de la IES beneficiaria, el Ministerio puede prorrogar hasta por un año adicional los plazos de ejecución y vigencia del mismo, siempre y cuando la IES realice una petición fundada al menos 4 meses antes del término de la ejecución del proyecto.

A continuación, se presenta un flujograma para los componentes 3 y 4:

---

<sup>198</sup> De acuerdo con la resolución N°30 de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la remplace.

**Ilustración 3: Flujograma Componentes 3 y 4**



Fuente: Elaboración propia, en base a Bases Técnicas de Postulación 2019-2020.

**B. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación al interior de la institución responsable y con otras instituciones.**

Hasta el año 2019, el programa se alberga en el Departamento de Fortalecimiento Institucional en la División de Educación Superior. A partir de 2020, el Departamento pasa a ser parte de la entonces creada Subsecretaría de Educación Superior.

Se describen las divisiones relacionadas con el FDI.

- División Técnico Profesional: A cargo de la implementación de políticas públicas del subsistema técnico profesional.
- División de Universidades: A cargo de la implementación de políticas públicas del subsistema universitario.
- División Jurídica: A cargo de la tramitación y apoyo para la gestión de los procesos jurídicos asociados a la implementación de convocatorias, considerando las bases, reglamentos, convenios, entre otros.
- División de Administración y Presupuesto: En particular, dentro de su estructura se encuentra Unidad de Rendiciones, a cargo del proceso de rendiciones financieras de los distintos convenios suscritos, decretos de asignación y financiamientos

basales, entre las IES y el Ministerio de Educación<sup>199</sup>. Está a cargo de aproximadamente 700 rendiciones anuales, considerando los diversos instrumentos en implementación.

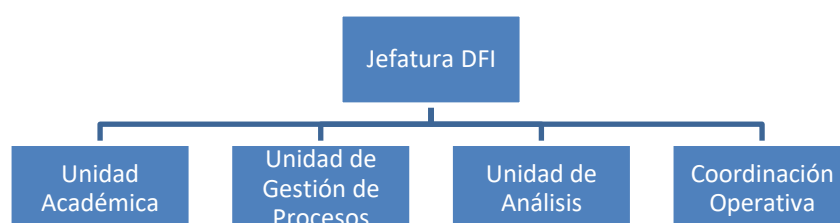
- División de Financiamiento: Encargada de la ejecución de todos los instrumentos de financiamiento para las IES (18 instrumentos) y de todas las becas de arancel y matrícula, incluida gratuidad. A cargo de Dentro de esta división se aloja el Departamento de Fortalecimiento Institucional (DFI)

Ahora, se describe al Departamento. De Fortalecimiento Institucional, que está a cargo de la gestión operativa e implementación de los diversos instrumentos de financiamiento en su ejecución anual, así como su posterior seguimiento, considerando la planificación y desarrollo de políticas públicas según lo establecido en las respectivas normativas existentes. Actualmente, maneja 18 instrumentos y más de 500 convenios en ejecución. Las unidades del DFI son:

- Unidad Académica: Encargada de apoyar la implementación de las líneas de las políticas públicas según lo requiera cada instrumento de financiamiento, existiendo tantos fondos concursables como convocatorias directas. Asimismo, es la encargada de hacer seguimiento académico a los proyectos y convenios que se celebren entre el MINEDUC y las IES, con el fin de monitorear el cumplimiento de resultados y actividades previstas. Está compuesta de 17 profesionales (15 a contrata, 1 a honorarios y 1 de planta).
- Unidad de gestión de procesos: Se encarga de la coordinación, gestión y elaboración de la documentación jurídica y administrativa que permite la realización de los distintos procedimientos a la entrega y ejecución de los recursos, elaborando propuestas de bases, convenios, resoluciones, reglamentos, extensiones, etc. Esto lo realizan en estrecha articulación con distintas divisiones y unidades del DFI. Se compone de 2 profesionales a contrata y 1 de planta.
- Unidad de Análisis: Su función es apoyar con la recopilación, procesamiento y elaboración de información externa e interna, así como la implementación de los procesos de cálculo que requieran indicadores o criterios de distribución de recursos. Está compuesta por 3 profesionales a contrata y 1 de planta.
- Coordinación Operativa: Está a cargo de articular distintos procesos transversales que tienen relación con la implementación de proyectos y procesos críticos. Está compuesta por una persona a contrata.

Estas unidades son coordinadas por una jefatura, que esta a cargo de la articulación entre ellas, así como las divisiones respectivas y la subsecretaría en lo que se requiere para la implementación de políticas públicas según la normativa vigente.

#### Ilustración 4: Organigrama DFI



Fuente: Departamento de Fortalecimiento Institucional, Subsecretaría de Educación Superior.

Externo a la Subsecretaría de Educación Superior, se cuenta como actor relevante a la Unidad de Asuntos Estudiantiles, en la Subsecretaría de Educación. Esta unidad, como se ha mencionado en el flujograma y proceso de producción del componente 2, hace

<sup>199</sup> El proceso de rendiciones financieras es periódico, y lo realizan todas las instituciones con convenio. Cabe señalar que las instituciones públicas deben entregar rendiciones mensuales, mientras que las privadas, trimestrales.



seguimiento a los proyectos de Emprendimiento Estudiantil. En esta unidad hay un profesional a cargo del seguimiento de los procesos.

El panel considera que los recursos humanos que trabajan en el DFI son suficientes para llevar a cabo exitosamente la cantidad de visitas semestrales de apoyo y seguimiento académico y financiero estipuladas de acuerdo con el diseño del programa (visitas financieras, académicas y revisión de informes de avance). Además, los recursos humanos de este departamento son suficientes para los procesos de elaboración de bases, administración financiera y operativa, y para el seguimiento a la rendición de cuentas. Los recursos, sin embargo, no son suficientes como para mantener registros consolidados de las evaluaciones a los informes de avance, proceso que a la fecha no se realiza, lo que se percibe como una debilidad.

Respecto del personal en la Unidad de Asuntos Estudiantiles, el panel considera que no es suficiente para hacer un adecuado seguimiento a los procesos, que en la práctica consiste solamente en una evaluación de la ejecución presupuestaria de los mismos, sin considerar aspectos académicos y de ejecución de hitos.

#### Mecanismos de coordinación

Las Unidades del DFI funcionan con una coordinación constante y presencial, la cual se facilita por la proximidad con que trabajan los equipos. Durante el año 2020 la comunicación ha sido virtual.

Respecto de las divisiones con las que se coordina, existen procesos formales de comunicación, descritos a continuación:

- Elaboración de bases para componentes concursables: El Subsecretario de Educación Superior, en conjunto con las jefas de la División de Educación Universitaria y de la División de Educación Técnico-Profesional deciden qué elementos priorizar en los concursos. Luego, éstos son aterrizados en la elaboración de las bases, a cargo de la Unidad Académica del DFI. Finalmente, la Unidad se reúne con la Subsecretaría y las dos divisiones recién mencionadas para presentar propuestas para complementar/modificar las bases, tanto en aspectos académicos (por ejemplo, áreas y líneas estratégicas) y operativas (por ejemplo, formato de la entrega de informes).  
Luego, la División Jurídica publica las bases. Posterior a eso, la Unidad Académica se coordina con la Unidad de Gestión de Procesos del DFI para la recepción, revisión y adjudicación de propuestas, y, posteriormente, para la recepción y revisión de Informes de Avance y Finales.
- Elaboración de convenios componente 1: El Subsecretario de Educación Superior, en conjunto con las jefas de la División de Educación Universitaria y de la División de Educación Técnico-Profesional deciden la IES que recibirá a las y los estudiantes de las IES en proceso de cierre. Posterior a eso, se coordinan con la Unidad Académica del DFI para aspectos operativos y académicos de la elaboración de convenios y el seguimiento a los mismos.
- En ambos tipos de componente, la División de Administración y Presupuesto se coordina con la Unidad de Gestión de Procesos de DFI para llevar a cabo del proceso de rendiciones por parte de las IES que reciben fondos.

El panel considera que esta coordinación es adecuada para la gestión y ejecución de las actividades involucradas en la producción de los componentes.

Adicionalmente, existe una comunicación constante con la Superintendencia de Educación Superior, entidad a cargo de hacer seguimiento y estimar los riesgos de que una institución pierda su acreditación institucional (o no logra obtenerla) y cierre. Esta coordinación es clave para que la Subsecretaría de Educación Superior tome decisiones estratégicas, relacionadas con estimar la producción del componente 1 de Reubicación. Estos temas son tratados periódicamente en las instancias de coordinación formales existentes entre ambas instituciones.

#### Gestión y coordinación con programas relacionados.

El Departamento de Fortalecimiento Institucional maneja una cartera de instrumentos de financiamiento que ofrecen como herramienta a las IES para que los articulen de acuerdo con las necesidades de sus planes de desarrollo a largo plazo. Si bien los instrumentos de esta cartera han ido variando en el tiempo, reflejando la complejidad del sistema de Educación Superior y adaptándose a las necesidades de política pública, en la actualidad se estructura de la siguiente forma:

**Fondos no concursables.** Llamados también “financiamientos basales”, se asignan a universidades del CRUCH (aunque cada fondo tiene su población objetivo, como se define a continuación), no siendo accesibles para universidades privadas que no son parte del CRUCH ni para instituciones técnico profesionales. Sus montos se otorgan anualmente y se comunican mediante resolución exenta en la página web del DFI.

- **Aporte Fiscal Directo.** Instrumento de financiamiento basal que el Estado destina a las universidades del CRUCH. Consiste en un subsidio de libre disponibilidad, asignado en un 95% a criterios históricos y en un 5% de acuerdo con indicadores de desempeño anuales (relacionados con la matrícula estudiantil, número de académicos con postgrado y el número de publicaciones de investigación de excelencia).
- **Fondo Basal por Desempeño.** Instrumento disponible a las universidades del CRUCH, de carácter plurianual y de renovación vinculada al cumplimiento de resultados y la disponibilidad de recursos en la Ley de Presupuestos. El principal criterio de asignación es la cantidad de programas de doctorado acreditados que ofrecen y las publicaciones que producen.
- **Educación Superior Regional.** Disponible a universidades del CRUCH acreditadas. Su objetivo es financiar proyectos que contribuyan al desarrollo social y territorial equilibrado de Chile. Se enfoca en las universidades regionales, en aspectos como la investigación científico-tecnológica, innovación social y productiva, desarrollo cultural, entre otros.
- **Fomento de Investigación.** Fomento a la investigación en las universidades privadas chilenas adscritas al sistema de gratuidad y que no pertenecen a las universidades privadas pertenecientes al D.F.L. N°2 de 1982. Tiene el objetivo de “entregar recursos a las instituciones beneficiarias sobre la base de indicadores académicos objetivos, para fomentar la investigación a través del desarrollo de las funciones propias de las universidades, particularmente aquellas distintas a la docencia.
- **Proyecto de fortalecimiento de Universidades Estatales (Préstamo del Banco Mundial para 2018-2022).** Surgen como un compromiso de la Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales y del Proyecto de Fortalecimiento de las Universidades Estatales en Chile, que consiste en un acuerdo de préstamo entre el Banco Mundial y el Gobierno de Chile<sup>200</sup>.

Son un instrumento de planificación y gestión de apoyo al desarrollo institucional, con una perspectiva a 10 años. Considera la definición de líneas estratégicas dirigidas al logro de objetivos estratégicos y oportunidades de mejora, y la proyección del trabajo conjunto para el fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales. La elaboración de Planes de Fortalecimiento se llevó a cabo durante 2020. Involucra definiciones comunes para las Universidades estatales.

**Fondos Concursables.** Actualmente, los únicos fondos concursables del Departamento de Fortalecimiento Institucional son los del FDI (excluyendo el componente de Reubicación).

**Fondos especiales y de emergencia.** Los siguientes fondos se distinguen de los mencionados anteriormente porque atienden contingencias específicas, o abordan a otro grupo objetivos (estudiantes, en vez de instituciones)

- **Actividades de Interés Nacional.** Fondo otorgado a la Universidad de Chile para la realización de actividades consideradas de interés nacional, encomendadas específicamente por el Estado en beneficio de la comunidad nacional o regional.
- **Fondo de reconstrucción.** Programa de apoyo institucional con el fin de que las IES afectadas por catástrofes naturales puedan recuperar sus capacidades en infraestructura y equipamiento.
- **PACE.** Programa que tiene por objetivo permitir el acceso a la Educación Superior de estudiantes destacados en enseñanza media provenientes de contextos vulnerados, mediante la realización de acciones de preparación y apoyo permanentes, y asegurar cupos adicionales a la oferta académica regular por parte de las IES. Existen 31 IES que están en convenio con el Ministerio de Educación, para recibir y apoyar a las y los beneficiarios del PACE, las cuales reciben fondos para cumplir este objetivo.

---

<sup>200</sup> BIRF 8785-CL (2018-2022).

- **Reubicación (primer componente del FDI).**

Otros fondos complementarios, de menor tamaño, provienen de otros ministerios (**Brunner & Labraña, Debates de Política Pública: Financiamiento de la educación superior, gratuidad y proyecto de nuevo crédito estudiantil, 2018**). Entre ellos, encontramos fondos provenientes del Ministerio de Economía y Turismo, la Corporación Nacional de Fomento de la Producción (CORFO), el Comité de Innova Chile, el Ministerio del Interior y la Seguridad Pública, los gobiernos regionales, la Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI), el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, el programa Más Capaz de SENCE, el Ministerio de Defensa Nacional, la Subsecretaría de Defensa, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el Ministerio de Hacienda, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), y el Ministerio de Agricultura y la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) (**Contraloría General de la República, 2018**).

Estas iniciativas no se coordinan en ninguna instancia con el DFI ni la Subsecretaría de Educación Superior.

### C. Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

#### 1. Criterios de asignación entre regiones

En términos de diseño, el programa no tiene criterios de asignación por región. Teniendo en cuenta que la estrategia del programa consiste en abordar las brechas en capacidades institucionales y la capacidad de adaptación de las IES a cambios en la industria de Educación Superior, el panel recomienda que se haga un diagnóstico sobre qué IES tienen menores capacidades y cuál es la consecuencia de no discriminar positivamente por regiones.

#### 2. Criterios de asignación entre componentes

La asignación para cada componente se define en la discusión presupuestaria de cada año, partiendo desde la propuesta del Ministerio; luego, lo que se discute con la Dirección de Presupuestos, quienes establecen la versión final, terminando con la discusión parlamentaria.

Previo a 2020, el panel no cuenta con información suficiente respecto de si los montos para cada componente son flexibles, por cuanto la Ley no establece claridad respecto del monto asignado para cada componente. A partir de 2020, la glosa de la Ley de Presupuesto para FDI especifica el monto asignado para cada componente (donde los fondos se asignan de acuerdo con los componentes que se desean priorizar estratégicamente, como el componente 3 de Áreas Estratégicas, que tiene el mayor porcentaje del costo total del programa). Cualquier modificación debe llevarse a cabo a través de una modificación de presupuesto, la que debe solicitarse y tramitarse en el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República.

#### 3. Criterios de asignación dentro de cada componente

Primero, se discutirá qué instituciones pueden acceder al programa. Luego de ello, se discutirá para cada componente cómo dichas instituciones pueden acceder a recursos y bajo qué condiciones o criterios.

Sólo pueden suscribir contratos directos las siguientes instituciones:

1. IES que cuenten con acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N°20.129<sup>201</sup>.
2. Centros de Formación Técnica creados por la Ley N° 20.910, a los que no se les exigirá el requisito de acreditación institucional, de acuerdo con lo establecido en esta misma Ley<sup>202</sup>.

Estos criterios son consistentes con las definiciones de la población potencial, de acuerdo con la cual todas las IES están afectas a un problema de baja calidad en el sistema universitario.

Un elemento que distingue al programa respecto de los otros instrumentos del Departamento de Fortalecimiento Institucional es que admiten la participación de IES no

---

<sup>201</sup> Que establece un sistema de aseguramiento de la calidad en Educación Superior.

<sup>202</sup> Estas instituciones tienen 6 años para conseguir la acreditación institucional, a partir de 2016.

pertenecientes al CRUCH, elemento consistente con la estrategia del programa de abordar las brechas en capacidades institucionales.

Excepciones:

- En el **componente 3**, no pueden postular Universidades Estatales, por cuanto éstas son atendidas por el Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales.
- El **componente 4** considera únicamente la participación de CFTs y IPs no acreditados. Además, solamente serán admitidas en la postulación Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales no estatales, que no cuenten con acreditación institucional. Esta excepción es consistente con la definición del componente.

Respecto de los criterios de asignación para el **componente 1**, la decisión de selección de la IES beneficiara se basa en su nivel de similitud con la IES que ha cerrado, su cercanía geográfica y capacidad de recibir a las y los estudiantes.

La asignación no competitiva de este componente genera más eficiencia en el proceso, por cuanto no se debe ejecutar año a año un proceso de selección, costoso en tiempo y capacidades de gestión. En efecto, se va acudiendo a las IES que puedan recibir a las y los estudiantes de establecimientos que cierran de acuerdo con lo que se considere más eficiente.

El DFI exige criterios de desempeño a las IES seleccionadas, para identificar cuando éstas no cumplen con eficacia y eficiencia. Respecto de esto, se evalúa periódicamente el desempeño, de acuerdo con los informes que las IES receptoras deben entregar a su contraparte en el Departamento de Fortalecimiento Institucional, medida que el panel considera consistente con el objetivo producción eficiente del componente.

Respecto de los criterios de asignación para los componentes competitivos, cada componente se asigna de acuerdo con una priorización, la cual se decide en base a una evaluación cuyo fin es ordenar las propuestas según puntaje, en orden estrictamente descendente. De éstas, se seleccionan las con mejor puntaje hasta la cantidad de propuestas que permita la asignación presupuestaria de cada componente.

A continuación, se presenta una discusión en torno a estos criterios de selección.

- Los **componentes 2, 3 y 4** tienen en común que:
  - Todos pasan por una fase inicial de evaluación de admisibilidad (que es específicas a cada componente), llevada a cabo por el DFI.
  - Todos pasan por evaluación, en la cual participan evaluadores externos del ámbito de la Educación Superior, elegidos y convocados por el Subsecretario de Educación Superior.
  - En los componentes 2 y 3, se distinguen montos totales a adjudicar según tipo de institución.
- En estos tres componentes, sin embargo, existen diferencias en los criterios de evaluación que, al parecer del panel, no se justifican, pues presentan incoherencias injustificadas, que retrasan el rol de evaluación de los profesionales y del DFI. Este cuadro resume las diferencias, a la vez que destaca las disimilitudes estructurales entre el componente 2 y los componentes 3 y 4.

**Cuadro 58: Criterios de evaluación FDI, para componentes 2, 3 y 4 (hasta año 2020).**

	<b>Comp.2 (Emprendimiento Estudiantil)</b>	<b>Comp. 3 y 4 (Áreas Estratégicas y Acreditación)</b>
Puntaje para evaluar cada ítem	Nota del 1 al 7	Puntaje del 1 al 5
Cantidad de miembros en comité de evaluación y/o preselección	5	3
Etapas en el proceso de evaluación (posterior a la	Una etapa de evaluación con puntaje 1. <b>Única Etapa:</b> Comité de preselección evalúa:	Dos etapas de evaluación con puntaje 1. <b>Etapa 1:</b> Comité de evaluación:

<p>evaluación de admisibilidad)</p>	<p>a. <b>Un 70% del puntaje final:</b> aspectos técnicos, de calidad (a) y de apoyo institucional.</p> <p>b. <b>Un 30% del puntaje final:</b> concordancia con políticas públicas impulsadas por el MINEDUC</p> <p>De este proceso, se descartan proyectos con nota inferior a 5.</p> <p>2. Comité de preselección ordena proyectos según nota, en orden descendente.</p> <p>3. Se seleccionan proyectos de acuerdo con disponibilidad presupuestaria (b).</p>	<p>a. Coherencia y consistencia de las propuestas (<b>65% puntaje etapa 1</b>) (c)</p> <p>b. Magnitud de los resultados y sustentabilidad de los compromisos de las propuestas, que (<b>35% puntaje etapa 1</b>) (c)</p> <p>2. <b>Etapa 2:</b> Comité de preselección, entrega al Subsecretario de Educación Superior una recomendación de preselección de las propuestas presentadas, de acuerdo con:</p> <p><b>COMPONENTE 3</b></p> <p>a. Relevancia de la propuesta y alineamiento de la misma con las prioridades del MINEDUC (<b>10% puntaje etapa 2</b>),</p> <p>b. Características de las IES para la gestión del logro de la propuesta (<b>10% puntaje etapa 2</b>),</p> <p>c. Contribución de la propuesta al mejoramiento del Sistema de Educación Superior (<b>10% puntaje etapa 2</b>), y</p> <p>d. Políticas públicas pertinentes en el ámbito de Educación Superior (<b>70% etapa 2</b>).</p> <p><b>COMPONENTE 4</b> tiene criterios diferentes.</p> <p>a. Relevancia de la propuesta y alineamiento de la misma con las prioridades del MINEDUC (<b>10% puntaje etapa 2</b>),</p> <p>b. Cantidad de estudiantes beneficiados, respecto al total del sistema (<b>45% puntaje etapa 2</b>).</p> <p>c. Instalación de condiciones institucionales para la gestión del logro del proyecto y para la sustentabilidad de sus compromisos en aseguramiento de la calidad (<b>30% puntaje etapa 2</b>)</p>
<p>Cantidad máxima de proyectos a postular</p>	<p>Cada IES puede postular hasta 10 proyectos, sin superar un monto máximo determinado en las bases anuales (c).</p>	<p><b>COMPONENTE 3:</b> cada IES puede postular hasta 2 proyectos (f).</p> <p><b>COMPONENTE 4:</b> por la naturaleza del componente, cada IES puede postular máximo 1 vez, siempre y cuando no tengan proyectos de este componente en ejecución de años anteriores.</p>

(a) Técnicos: Pertinencia de la estrategia, capacidad de hacer un diagnóstico coherente de las necesidades de la institución, los objetivos de los montos y el plazo. Calidad: Carácter innovador, contribución de la iniciativa a la calidad de vida de los estudiantes y/o al fortalecimiento de la comunidad académica.

(b) De acuerdo con las Bases Técnicas de Emprendimiento Estudiantil, existe una instancia de reformulación, en la que el Departamento de Fortalecimiento Institucional

puede recomendar aspectos a reformular a las IES siempre y cuando se respeten los elementos esenciales del proyecto original.

(c) El año 2020, este monto correspondía a M\$40.920 (pesos de 2021)

(d) En el componente 4, estos puntajes son de 70% y 30%, respectivamente.

(f) De acuerdo con las Bases Técnicas de Áreas Estratégicas, las IES que tengan 2 proyectos de años anteriores y en ejecución a la época de adjudicación, pueden presentar un máximo de dos propuestas, pero podrán adjudicar como máximo sólo 1 de ellas (la de mejor puntaje), en caso de que queden seleccionadas. A partir del año 2021, las IES pueden tener 3 proyectos en ejecución de años anteriores al momento de postular.

Fuente: Elaboración propia, en base a bases técnicas de postulación Emprendimiento Estudiantil 2017-2020, Áreas Estratégicas 2019-2020, y Acreditación 2019-2020.

- En cuanto a los criterios para la evaluación, el panel considera para el **componente 2** que éstos no contribuyen al logro de mejorar la inequidad en las capacidades institucionales. Lo anterior evidenciado en requisitos de postulación, que no se dirigen a este objetivo de manera clara, lo que tendría como consecuencia que no necesariamente se escojan las propuestas que tienen más potencial de ser instaladas a nivel de toda la IES.

De acuerdo con los términos de referencia que regulan la postulación de las IES, la evaluación prioriza propuestas que i) tengan mayor apoyo institucional y ii) que contribuyan al fortalecimiento de la comunidad académica, a la calidad de vida y al proceso de enseñanza de las y los estudiantes. A juicio del panel:

1. Ninguno de estos elementos se refiere explícitamente a un fortalecimiento de las capacidades institucionales.
2. Si bien se asigna una ponderación a cada ítem (técnico y de concordancia con las políticas del MINEDUC) las bases no entregan criterios respecto de la ponderación de cada criterio dentro del sub-ítem:
  - a. **Un 70% del puntaje final:** depende de (textual de las bases: no se asigna peso a cada criterio, quedando al arbitrio de quien evalúe)
    - i. Rigurosidad en la presentación de la propuesta.
    - ii. Coherencia entre diagnóstico que fundamenta el foco de la propuesta y los objetivos y estrategias presentados para abordarlo.
    - iii. El carácter innovador de la propuesta.
    - iv. El apoyo institucional al desarrollo y resultados de la iniciativa.
    - v. La pertinencia del monto y distribución de los recursos solicitados en relación con los objetivos de la propuesta.
    - vi. La contribución de la iniciativa al fortalecimiento de la comunidad académica.
    - vii. La contribución de la iniciativa a la calidad de vida y/o proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.
  - b. **Un 30% del puntaje final:** concordancia con políticas públicas impulsadas por el MINEDUC (no se señalan criterios para este ítem)

De forma comparativa, las bases de postulación a los **componentes 3 y 4** sí establecen criterios claros para evaluar las propuestas en función de su contribución y potencial para mejorar las capacidades institucionales de la IES.

- En todos los componentes se evalúa la coherencia de la propuesta y la capacidad de la IES de hacer un autodiagnóstico de sus necesidades y desafíos. De acuerdo con la literatura sobre fondos en Instituciones de Educación Superior, una característica de instituciones con bajas capacidades de gestión es la dificultad que enfrentan para hacer autodiagnósticos, principalmente porque no cuentan con tantos datos ni recursos para analizarlos. A juicio del panel, por tanto, los criterios de selección implícitamente estarían otorgando más puntaje a las IES que cuentan inicialmente con un acervo de capacidades institucionales, favoreciéndolas respecto de IES con menos capacidades.
- Adicionalmente, en el ítem “**Características de las IES para la gestión del logro de la propuesta**” se otorga explícitamente más puntaje a las IES con mayores años y áreas de acreditación académica. Este punto y el anterior en conjunto podría implicar un crecimiento en la brecha en capacidades institucionales (sobre todo aquellas instituciones que no tienen acceso a fondos basales), atentando contra el cumplimiento del propósito del programa. El panel considera que este es un

resultado que debe ser monitoreado y analizado por el Programa, de manera de definir si este potencial aumento de la brecha en capacidades institucionales es un resultado no deseado del diseño actual del Programa que debiera ser reconsiderado, al menos en algunos niveles o subgrupos de IES (por ejemplo, los CFTs, donde las diferencias son más acentuadas).

#### 4. Mecanismos de transferencia

##### 1.1. Oportunidad y flexibilidad en las transferencias

Respecto del monto, consiste en una cantidad única en dinero, acorde con las necesidades del proyecto y lo determinado en el Convenio correspondiente<sup>203</sup>.

Existe cierta flexibilidad en el monto a transferir, la cual proviene de un proceso previo a la adjudicación en el cual el FDI puede hacer sugerencias de mejora, siempre y cuando no se alteren los elementos esenciales del proyecto original.

El panel considera que la transferencia de recursos ex ante es una modalidad adecuada de transferencia, por cuanto permite que las IES puedan ejecutar los proyectos sin que se vean obstaculizados por problemas de caja, lo que desincentivaría a las mismas de participar, especialmente a las IES con peores capacidades de planificación financiera.

##### 1.2. Montos globales e individuales a transferir

**Para el componente 1**, no existe una restricción previa a la cantidad de fondos a transferir a la IES beneficiaria, si no que dependen de los plazos y complejidad del proceso de cierre en cada situación. Para estos efectos, se lleva a cabo una negociación entre el Ministerio de Educación y la institución receptora de las y los estudiantes.

**Para el componente 2**, los montos mínimos y máximos para cada proyecto no se diferencian por tipo de IES, y se detallan a continuación:

**Cuadro 59: Mínimos y máximos a solicitar por proyecto en componente 2, 2017-2020 (miles de \$2021)**

	2017	2018	2019	2020
<b>Mínimo a solicitar por proyecto</b>	2.762	2.696	2629	3.069
<b>Máximo a solicitar por proyecto</b>	11.048	10.785	10.516	10.230

Fuente: Elaboración propia, en base a bases técnicas de postulación Áreas Estratégicas 2019-2020.

El monto global de la convocatoria para cada año se define en el cuadro a continuación. Notar que, en el año 2020, los montos máximos varían según tipo de IES. Este elemento se repite en el componente 3.

**Cuadro 60: Disponibilidad total para el componente 2, según tipo de IES. 2017-2020 (miles de \$2021)**

2017	2018	2019	2020	
590.593	662.486	665.341	Universidades Estatales	297.741
			Universidades privadas fundadas antes de 1981 (Red G9) (a)	167.481
			Otras IES acreditadas (b)	129.254

(a) Referidas en el artículo 1º del D.F.L. N°4 de 1981.

(b) Donde solamente los CFTs estatales no deben cumplir el requisito de acreditación institucional.

Fuente: Elaboración propia, en base a bases técnicas de postulación Emprendimiento Estudiantil.

**Para el componente 3**, los montos mínimos y máximos para cada proyecto se describen a continuación. Para el año 2019, existe una diferenciación

<sup>203</sup> Siempre y cuando se hayan transferido las garantías correspondientes, y sujeto a disponibilidad presupuestaria.

**Cuadro 61: Mínimos y máximos a solicitar por proyecto en componente 3, 2017-2020 (miles de \$2021)**

	2019	2020 (Universidades)	2020 (CFTs e IPs)
<b>Mínimo a solicitar por proyecto</b>	157.740	153.450	153.450
<b>Máximo a solicitar por proyecto</b>	315.480	409.200	306.900

Fuente: Elaboración propia, en base a bases técnicas de postulación Áreas Estratégicas 2019-2020.

El monto global de la convocatoria para cada año se define en el cuadro a continuación. Para ambos años, se distinguen montos máximos a asignar por tipo de IES. Esta distinción se origina en la Ley de Presupuestos de los años 2019 y 2020, donde se distinguen fondos por separado para las universidades pertenecientes al grupo G9 y para todo el resto de las instituciones (excluyendo las universidades estatales, que no forman parte de la población objetivo de este componente).

**Cuadro 62: Disponibilidad total para el componente 3, según tipo de IES. 2017-2020 (miles de \$2021)**

	2019	2020
<b>Universidades privadas fundadas antes de 1981 (Red G9) (a)</b>	5.410.115	4.871.807
<b>Universidades acreditadas del artículo N°52 del D.F.L. N°2 de 2010 (b)</b>	2.447.728	3.154.000
<b>Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica (c)</b>	2.770.317	3.154.000

(a) Referidas en el artículo N°1 del D.F.L. N°4 de 1981.

(b) Universidades públicas y privadas, acreditadas, no incluidas en la fila superior.

(c) Donde solamente los CFTs estatales no deben cumplir el requisito de acreditación institucional.

Fuente: Elaboración propia, en base a bases técnicas de postulación Áreas Estratégicas 2019-2020.

Si bien no es explícito en las bases, el que se asigne presupuesto por separado por tipo de institución tiene como resultado implícito el que tanto universidades de la Red G9 como el resto de las instituciones adjudiquen fondos. El panel considera que esta medida es consistente con la estrategia de abordar las brechas en capacidades institucionales, considerando que este mecanismo aseguraría fondos a instituciones fuera de la Red G9, las cuales no tienen acceso a otros fondos estatales para fortalecimiento institucional.

Cabe señalar que la separación de montos por tipo de institución no se mantendrá el año 2021 para el componente 3. En palabras del programa, este cambio obedece a la decisión de asignar más fondos a las mejores propuestas, sin favorecer instituciones de acuerdo con su tipo de educación o personalidad jurídica. El panel advierte que esta medida podría acrecentar la brecha en capacidades institucionales, dado que los recursos podrían ahora concentrarse todavía más en IES con mejores capacidades institucionales ex ante, al no existir un tope de recursos según tipo de institución. Este tema es desarrollado en el capítulo de implementación y el de eficacia del informe.

**En el caso del componente 4**, el monto global de la convocatoria es de hasta M\$3.000.000 (pesos de 2021). Los montos máximos para cada proyecto se detallan a continuación:

**Cuadro 63: Mínimos y máximos a solicitar por proyecto, 2019-2020 (miles de \$2021)**

	2019	2020
<b>Mínimo a solicitar por proyecto</b>	52.580	51.150
<b>Máximo a solicitar por proyecto</b>	105.160	102.300

Fuente: Elaboración propia, en base a bases técnicas de postulación en Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, 2019-2020.

El monto global de la convocatoria para cada año se define en el cuadro a continuación. Se percibe una disminución en el monto relevante en el período de 38,4%.



**Cuadro 64: Monto global convocatoria componente 4, 2019-2020 (miles de \$2021)**

	2019	2020
<b>Mínimo a solicitar por proyecto</b>	541.574	333.655
<b>Máximo a solicitar por proyecto</b>	105.160	102.300

Fuente: Elaboración propia, en base a bases técnicas de postulación en Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, 2019-2020.

### 1.3. Seguimiento a través de indicadores

Si bien las transferencias ocurren el principio de la ejecución de los convenios, el FDI hace un seguimiento y evaluación a los avances de cada proyecto. En concreto, cada institución debe enviar semestralmente Informes de Avance y, cuando termina el proyecto, un Informe Final.

Cada informe se evalúa de acuerdo con una rúbrica llamada Ficha de Evaluación Integrada, en la que se da cuenta del cumplimiento de hitos e indicadores (que fueron acordados en conjunto entre la IES y el Departamento de Fortalecimiento Institucional), la ejecución presupuestaria del proyecto, la implementación y la gestión de la iniciativa.

Respecto del uso de esta información para la toma de decisiones respecto de las transferencias, el decreto N°155 de 2019 (que establece los criterios y procedimientos para concursos del FDI) establece que “en caso de que haya un no cumplimiento grave y/o reiterado de las obligaciones del convenio y se ponga término anticipado al mismo, los recursos deberán ser restituidos por la IES en un plazo de 90 días contados al MINEDUC”, y que las específicas de terminación se identifican en cada uno de los respectivos convenios.

Además de los informes, las IES deben rendir periódicamente los recursos utilizados, de acuerdo con la Resolución N° 30 de 2015, de la Contraloría General de la República<sup>204</sup>. Si el Ministerio de Educación<sup>205</sup> o la Contraloría tienen observaciones no resueltas respecto del uso de algún recurso, el decreto N° 155 de 2019 establece la obligatoriedad de devolver los recursos observados. Además, el mismo decreto establece la obligatoriedad de devolver los recursos no ejecutados y/o no rendidos en el período de ejecución del proyecto.

#### D. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable

##### 1. Indicadores de seguimiento y evaluación

El programa trabaja con dos tipos de indicadores:

**El primer tipo de indicadores** proviene de las evaluaciones a los informes de avance semestrales y el informe final. De acuerdo con la rúbrica señalada, que evalúa cumplimiento de hitos clave, ejecución presupuestaria y aspectos cualitativos. El resultado de esta rúbrica es un puntaje de evaluación global, construida con los indicadores. Este indicador puede tener 4 posibles resultados:

- **Satisfactorio**,
- **Satisfactorio con observaciones**, con atrasos o reparos que no afectan de forma significativa el cumplimiento de los compromisos contenidos en cada informe,
- **Alerta de insatisfactorio**, cuando hay incumplimiento de compromisos contraídos, mostrando alertas para el desarrollo del proyecto. En este caso, se acuerda la presentación de un plan de acciones remediales<sup>206</sup>.
- **Insatisfactorio**, cuando se presentan debilidades y retrasos significativos, significando riesgos relevantes para el desarrollo del proyecto. Se acuerda en este caso la presentación de un plan de viabilidad<sup>207</sup>.

Esta evaluación total es una ponderación de evaluación cuantitativa y cualitativa. Qué elemento tiene más peso, depende del semestre de ejecución:

**Cuadro 65: Ponderación de la evaluación cuantitativa y cualitativa en el puntaje de evaluación final**

	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	Extensión*
--	------	------	------	------	------------

<sup>204</sup> O la normativa que la remplace.

<sup>205</sup> Las rendiciones son revisadas por el área de finanzas de la Subsecretaría de Educación Superior.

<sup>206</sup> Con un plazo de 20 días corridos desde la comunicación de la evaluación.

<sup>207</sup> Con un plazo de 20 días corridos desde la comunicación de la evaluación.

<b>Cualitativo</b>	80%	80%	60%	60%	60%
<b>Cuantitativo</b>	20%	20%	40%	40%	40%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

## Evaluación Cuantitativa

**Cuadro 66: Ponderación que compone la evaluación cuantitativa final, de acuerdo con semestre de ejecución**

Ítem evaluación	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6
Cumplimiento Hitos (CH)	80%	70%	70%	50%	50% (extensión)	50% (extensión)
Progreso Indicadores (PI)	20%	20%	20%	30%	30% (extensión)	30% (extensión)
Ejecución presupuestaria (EP)	N/A	10%	10%	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

### Hitos

Cumplimiento de **metas de producción**. Se evalúa como porcentaje de los hitos acumulados cumplidos, en cada semestre. Ejemplo de hitos:

- Estudiantes del grupo objetivo caracterizados.
- Brechas del grupo objetivo identificadas.
- Acciones complementarias a los procesos institucionales de inducción e inserción a la Educación Superior, ejecutadas.

Deben cumplirse en el período de ejecución del proyecto.

### Indicadores

Indicadores de **resultados intermedios**, específicos a las acciones que propuso la IES. Se evalúa como porcentaje total de los indicadores que se han cumplido a lo largo de todo el proyecto. Ejemplos de indicadores:

- Participación en acciones de inducción e inserción complementarias a las acciones institucionales.
- Tasa de aprobación de módulos inscritos en el 1º año por estudiantes del grupo objetivo.
- Tasa de retención del total de alumnos y alumnas del grupo objetivo.
- Nivel de satisfacción de las y los estudiantes del grupo objetivo.
- Rendimiento académico de las y los estudiantes del grupo objetivo.

No necesariamente deben cumplirse en el período de ejecución del estudio. Por lo mismo, no siempre se tendrá datos adecuados pues probablemente en los 2 años de ejecución no serán medibles.

Ejecución presupuestaria: ejecutado respecto de la transferencia total del Estado a la institución.

### Evaluación Cualitativa:

Implementación de la iniciativa – 37% de la nota final cualitativa

Gestión transversal – 63% de la nota final cualitativa

#### Implementación de la iniciativa:

Relacionado con cómo el equipo ha ejecutado el proyecto a la fecha

**Cuadro 67: Elementos a considerar en la evaluación “implementación de la iniciativa”.**

Calidad y coherencia de <u>evidencias de la implementación</u> de la iniciativa, que presenta la institución (considerar informes de avance, MdV, reuniones de seguimiento, entre otros).
Pertinencia y oportunidad en el <u>uso de recursos</u> para el cumplimiento de objetivos del proyecto en el contexto actual.
Calidad y oportunidad en la <u>implementación de estrategias de contingencia</u> para avanzar en el cumplimiento de objetivos en el contexto actual.

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

### Gestión transversal de la iniciativa:

Relacionado con la capacidad a la fecha de dar sostenibilidad al proyecto a largo plazo

#### **Cuadro 68: Elementos a considerar en la evaluación “gestión transversal de la iniciativa”.**

<u>Compromiso</u> de las autoridades institucionales para el cumplimiento de los objetivos.
Capacidad de <u>gestión</u> del equipo ejecutivo de la iniciativa.
<u>Participación</u> de unidades y actores institucionales pertinentes a la ejecución del proyecto, en el marco del contexto actual.
Calidad de las estrategias/acciones que apunten a la <u>institucionalización y sustentabilidad</u> de la propuesta.
Calidad y oportunidad en la identificación de <u>nudos críticos</u> y en el diseño de <u>estrategias de contingencia</u> para avanzar en el cumplimiento de objetivos en el contexto actual.

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el programa.

El panel evalúa positivamente el uso de una rúbrica, pues otorga objetividad y transparencia a los procesos de seguimiento y rendición de cuentas.

Un elemento importante a señalar es que el seguimiento y evaluación del componente 2 de Emprendimiento Estudiantil es llevado a cabo por una unidad diferente no perteneciente a la Subsecretaría de Educación Superior. En efecto, esta función está a cargo de la Unidad de Asuntos Estudiantiles, alojada en la Secretaría de Educación<sup>208</sup>.

Si bien de acuerdo con las bases del concurso la forma en que Asuntos Estudiantiles evalúa los informes tiene la misma estructura en base a la rúbrica de Evaluación Integrada, en la práctica el DFI no recibe estos informes ni sus respectivas evaluaciones, por lo que no incorpora los resultados de las evaluaciones en su planificación estratégica. Aunque el DFI está a cargo de la selección de proyectos, su función en cuanto a los proyectos adjudicados se limita a aspectos administrativos. El panel constata que no existe una articulación entre ambas entidades para la toma de decisiones, lo que el panel evalúa negativamente.

**El segundo tipo de indicadores** que usa el programa se refieren a la información de acreditación de Instituciones de Educación Superior, obtenidos periódicamente de la Comisión Nacional de Acreditación. Esta información es usada por el programa para determinar qué proyectos de los postulados son admisibles en cada componente. Además, este indicador sirve como proxy para identificar las mejoras en calidad en la Educación Superior, indicador de fin de este programa.

Estos indicadores son adecuados para dar cuenta de los indicadores de producción de la Matriz de Marco Lógico de fin, mas no servirían para dar cuenta del cumplimiento del propósito, pues no se cuenta con un indicador que mida las capacidades institucionales propiamente tal.

#### **2. Existencia de una línea de base**

Dado que el indicador de propósito emana de un sistema de información que se crea desde el mismo programa (evaluación integrada), no se cuenta con una línea de base respecto del cumplimiento de hitos por parte de las IES en términos de instalación de capacidades institucionales. Un proxy son los datos de acreditación de las Instituciones de Educación Superior, que son publicadas anualmente por la CNA. Éstos permiten evaluar cambios en la calidad en el Sistema de Educación Superior, más, con todo, no puede ser usado para evaluar si el programa cumple su propósito, pues existen otros elementos que en el mismo período contribuyen a los indicadores de acreditación, por lo que no serviría para estudiar cambios en el sistema generados por el FDI.

#### **3. Evaluaciones previas**

Solamente existen dos evaluaciones al FDI en su configuración actual con 4 componentes, ambas desarrolladas por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF). Este sistema de evaluación no proviene del programa, por lo que se considera independiente. Además, es robusta por cuando usa una metodología constante en el tiempo, la cual se aplica también a todas las iniciativas del estado.

<sup>208</sup> Esto está establecido en el Decreto con Fuerza de Ley N° 155, que regula el funcionamiento de los Fondos de Desarrollo Institucional. No obstante, el panel no cuenta con información a la fecha para emitir un juicio respecto de este aspecto de diseño.

***Evaluación Ex ante: Proceso de Formulación Presupuestaria 2021, documentos de Evaluación y detalle al cierre*** (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020)

Se trata de una evaluación ex ante que tienen como objetivo entregar antecedentes a los Procesos de Formulación Presupuestaria del año 2021.

El documento presenta los argumentos principales que respaldan una solicitud de reformulación del programa. El juicio por parte del MDSF es:

- **Atingencia:** Se evidencia una limitada o nula pertinencia del diseño del programa para resolver el problema o la necesidad identificada en relación a la población que se ve afectada. El programa identifica dos necesidades o problemas a resolver.
- **Consistencia:** Se observa una limitada relación entre el diseño del programa y su posterior ejecución, analizada a partir de los indicadores, el sistema de información propuesto y los gastos planificados. Debe realizar precisiones en la metodología de sus indicadores.

***Informe de Seguimiento de programas Sociales: Fondo de Desarrollo Institucional 2019*** (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2019)

Seguimiento anual que hace el MDSF a la gestión e implementación de programas sociales vigentes. Las principales conclusiones de esta evaluación son:

- **Focalización y cobertura:** El programa no cuenta con criterios de focalización pertinentes ni un adecuado método de selección de sus beneficiarios.
- **Eficacia:**
  - Debido a que los indicadores no reportan valor efectivo y/o meta 2019, no es posible evaluar el resultado.
  - El resultado del indicador de propósito no es posible de evaluar respecto del año anterior
  - Debido a que los indicadores no cumplen en términos de calidad o pertinencia, no es posible evaluar el cumplimiento en relación a la meta 2019.

#### **Anexo 4: Análisis de Género de programas Evaluados**

##### Definición de género e importancia para el Estado:

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), el género se refiere a los “conceptos sociales de las funciones, comportamiento, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres”.

El Gobierno de Chile reconoce los avances obtenidos en pro de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, no obstante, también reconoce la necesidad del Estado de evaluar los efectos diferenciados de sus productos (bienes y/o servicios) para hombres y mujeres.

Es por esto que se debe centrar aún más la atención en la integración de una perspectiva o enfoque de género en la determinación de las políticas y programas públicos y sus instrumentos. El proceso de preparación y formulación de los presupuestos públicos es un espacio de trabajo técnico necesario para esto.

##### Equidad de género en la identificación del problema:

Si bien el programa no se refiere explícitamente a la equidad de género en el diagnóstico del problema, se encuentran en la literatura diagnósticos respecto de la equidad de género y su relación con la calidad en la Educación Superior.

- **Comunidad directiva:** En las IES, existe una falta de correspondencia entre el porcentaje de estudiantes mujeres y el porcentaje de cargos directivos que son ocupados por mujeres (Ordorika, 2015). Al  
La falta de balance a niveles directivos es vista como una potencial no aprovechado y una pérdida de recursos altamente calificados (European Commission, 2012). De acuerdo con estudios internacionales, un grupo directivo balanceado y que considere diferentes géneros tiene los siguientes beneficios para la gestión de las IES, todos favorables a mejorar la calidad de la Educación Superior (European Commission, 2012):
  - Mejoras en el desempeño de la organización (McKinsey, 2010)
  - Creatividad en la toma de decisiones
  - Mejor gobierno corporativo y comportamiento ético (Franke, 1997)
- **Profesionales en cargos académicos:** En base a datos de la UNESCO, entre otros, se tiene antecedentes de la desigual participación de mujeres en la academia, la cual disminuye significativamente en la transición entre Magíster y Doctorado (UNESCO, 2012). Además, las mujeres enfrentan menos oportunidades de crecimiento y mayores brechas salariales (Savigni, 2014).
- **Discriminación dentro de las IES:** de acuerdo con el diagnóstico del Sistema de Educación Superior chileno realizado por el Banco Mundial, temas como el acoso sexual y la violencia de género, las brechas en salarios y cargos directivos y la empleabilidad en el mercado deben ser abordados de forma institucional (Banco Mundial, 2017). Por ejemplo, desarrollar Centros de Inclusión es una medida de estandarización de políticas de género, que contribuirían a mejorar la calidad de la Educación Superior del sistema, a través de aumentar la empleabilidad y las tasas de retención y finalización exitosas femeninas y de grupos de minoría sexual en la comunidad.
- **Valoración de mercado:** Se ha documentado que las estudiantes mujeres tradicionalmente tienen mayor participación en los campos de las ciencias sociales, las humanidades, las artes, la educación y la salud. Estas son las carreras con menores oportunidades de empleo y con menores y más volátiles ingresos (Carrington & Pratt, 2003).
- **Retención:** Históricamente, las tasas de retención al primer año han sido significativamente mayores para mujeres en la Educación Superior (Servicio de Información de Educación Superior, 2014), diferencia observable para Universidades, IPs y CFTs. Se ha documentado, además, una mayor tasa de titulación femenina en cursos de pregrado (DiPrete & Buchman, 2013). Por otro lado, también se ha documentado que mujeres matriculadas en carreras tradicionalmente asociadas al género masculino presentan mayores tasas de deserción (Meyer & Srauß, 2019).

- Emprendimiento Estudiantil (CORFO). De acuerdo con las estadísticas nacionales relacionadas con innovación y género están concentradas en datos relativos a la actividad emprendedora de mujeres ofreciendo productos o servicios innovadores, la cual es baja en comparación a la de los hombres (Innova Chile, 2020). A pesar del crecimiento en el nivel de emprendimiento femenino, el porcentaje de mujeres que son emprendedoras en general es mucho menor que el porcentaje de hombres que emprenden (Minniti & Arenius, 2003).

El programa no incorpora un análisis sobre cómo estos elementos afectan las capacidades institucionales. Sin embargo, la evidencia empírica exige que el diseño de este programa incorpore un enfoque de género y de cómo afecta al problema y las causas que aborda el programa.

Equidad de género en la identificación de las y los beneficiarios

Si bien se considera que el FDI es un programa donde la IES es la beneficiaria, se puede caracterizar a las IES en cuanto a género de la siguiente manera

- Porcentaje de IES con equipos directivos mujeres (se puede establecer un umbral como, por ejemplo, “IES donde sobre el 50% de las autoridades sean mujeres”, o “IES en que la rectora sea mujer”)
- Porcentaje de IES donde la o el director del proyecto sea mujer
- Proyectos estudiantiles a mujeres

El programa actualmente no hace esta identificación, lo que obstaculiza que se pueda incorporar un análisis de género en la selección de participantes.

Algunas formas en que se puede incorporar el enfoque de género en la identificación de las los beneficiarios son:

- Identificación de a estudiantes mujeres con proyectos (en el componente de Emprendimiento Estudiantil)
- Identificación de proyectos que tengan mujeres en equipos directivos y ejecutores.

Incorporación de una perspectiva de género en la definición del propósito y componentes;

El programa no incorpora el enfoque de género en la formulación del propósito, lo que es considerado adecuado por el panel, por cuanto el propósito se define a nivel de IES.

El programa incorpora aspectos de género en la formulación de los componentes 2 y 3 (de Emprendimiento Estudiantil y de Áreas Estratégicas, respectivamente):

En ambos componentes, se pide al momento de la postulación que los proyectos propuestos deben abarcar ciertas áreas que son de interés para el DFI y para los proyectos estratégicos de las IES. Una de las áreas propuestas es la inclusión en términos de género y de minorías sexuales, lo que da espacio para que estudiantes (componente 2) e instituciones (componente 3) desarrollen proyectos que tengan potencial de instalarse como una política transversal de la institución.

El panel valora positivamente la inclusión de estas líneas, pues dejan espacio para abordar las inequidades de género que tienen un efecto sobre la calidad de educación, pero desde una posición institucional.

Los componentes 1 y 4 no contemplan un enfoque de género explícitamente desde el punto de vista del diseño. No obstante, el componente 1 considera como objetivo el logro de la titulación de todas y todos los estudiantes que han visto su casa de estudios cerrada. Para cumplir este objetivo exitosamente, es necesario abordar temáticas de género, lo que podría ser incorporado a los planes de trabajo que realizan las instituciones y a los guiamientos técnicos que por diseño entregaría el DFI.

Por otro lado, el componente 4 también podría incorporar en sus lineamientos técnicos la incorporación de políticas transversales de género en sus planes de trabajo.

Para una incorporación del enfoque de género en los componentes de este programa, se recomienda que se exija a los programas incluir un enfoque de género en los proyectos que formulen, dado que es un fenómeno con impacto en todas las áreas del sistema universitario.

Además, se recomienda hacer seguimiento a nuevos componentes, como, por ejemplo:

- Porcentaje de programas (componente 2 y 3) que desarrollan temas de género.
- , y los mencionados arriba:
- Identificación de a estudiantes mujeres con proyectos (en el componente de Emprendimiento Estudiantil)
  - Identificación de proyectos que tengan mujeres en equipos directivos y ejecutores.



**CUADRO ANÁLISIS DE GENERO**

Nombre del programa	Fondo de Desarrollo Institucional		
Objetivo del programa	Incrementar las capacidades institucionales de Instituciones de Educación Superior		
¿Corresponde aplicar enfoque de género según la evaluación?	<b>SI</b>		NO ¿Por qué?:
	Existe evidencia de que en las IES existen inequidades de género a nivel institucional, que repercuten en la empleabilidad, la vinculación con el medio y la retención de mujeres y hombres, además de situaciones de violencia de género en la institución.		
Si la respuesta es SI, continuar el análisis			
¿Se aplica satisfactoriamente en la población objetivo?	SÍ	NO No se considera un enfoque en la selección de población objetivo ni beneficiaria. Tampoco se realiza un diagnóstico de cómo esto contribuiría a disminuir brechas en género.	<b>RECOMENDACIÓN</b> Evaluar la conveniencia de incorporar focalización por género en los criterios de selección de beneficiarios.
¿Se aplica satisfactoriamente en la definición del propósito y los componentes?	SÍ Los componentes 2 y 3 consideran el enfoque de género, pero esto podría extenderse a los componentes 1 y 4.	NO	<b>RECOMENDACIÓN</b> Para una incorporación del enfoque de género en los componentes de este programa, se recomienda que se exija a los programas incluir un enfoque de género en los proyectos que formulen, dado que es un fenómeno con impacto en todas las áreas del sistema universitario.
¿Se aplica satisfactoriamente en la provisión del servicio?	SÍ	NO En los componentes 2 y 3, el acompañamiento técnico que otorga el DFI consideraría las brechas de género, pero solo en proyectos que tienen como objetivo tratar este tema.	<b>RECOMENDACIÓN</b> En base a la recomendación anterior, se recomienda incorporar guías para la incorporación del enfoque de género en proyectos de toda naturaleza, y que la misma sea evaluada en los Informes de Avance.

	SÍ	NO	RECOMENDACIÓN
¿Se aplica satisfactoriamente en la formulación de indicadores?		¿Por qué?: No se consideran indicadores relacionados con cierres en la brecha de género.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de programas (componente 2 y 3) que desarrollan temas de género.</li> <li>- Identificación de a estudiantes mujeres con proyectos (en el componente de Emprendimiento Estudiantil).</li> <li>- Identificación de proyectos que tengan mujeres en equipos directivos y ejecutores.</li> </ul>

## Anexo 5: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos

Cuadro 1A: Asignación Específica al programa, período 2017 – 2021 (miles de \$2021)

Identificación Asignación			2017		2018		2019		2020		2021	
Partida; Capítulo; Progr.	Subt.; Ítem; Asign.	Denominación de Asignación	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa
09.90.02 (09.01.29 para 2017, 2018 y 2019)	24.03.202	Fondo Desarrollo Institucional art 1° D.F.L. (Ed.) N°4 de 1981	5.931.437	5.931.437	5.940.784	5.940.784	5.966.386	5.966.386	3.652.218	3.652.218	1.784.263	1.784.263
09.90.02 (09.01.29 para 2017, 2018 y 2019)	33.03.035	Fondo Desarrollo Institucional- Infraestructura art 1° D.F.L. (Ed.) N°4 de 1981	2.767.007	2.767.007	2.771.368	2.771.368	2.783.312	2.783.312	1.409.438	1.409.438	818.000	818.000
09.90.03 (09.01.30 para 2017, 2018 y 2019)	24.03.202	Fondo Desarrollo Institucional art 1° D.F.L. (Ed.) N°4 de 1981	3.328.385	3.328.385	1.218.521	1.218.521	3.992.995	3.992.995	4.750.539	4.750.539	-	-
09.90.03 (09.01.30 para 2017, 2018 y 2019)	33.03.035	Fondo Desarrollo Institucional- Infraestructura art 1° D.F.L. (Ed.) N°4 de 1981	1.084.302	1.084.302	1.086.011	1.086.011	1.107.047	1.107.047	2.716.211	2.716.211	-	-
09.90.03 (09.01.30 para 2017, 2018 y 2019)	24.03.802	Fondo Desarrollo Institucional	2.903.213	2.903.213	198.376	198.376	4.242.127	4.242.127	4.876.407	4.876.407	7.118.109	7.118.109
09.90.03 (09.01.30 para 2017, 2018 y 2019)	33.03.401	Fondo Desarrollo Institucional- Infraestructura	937.984	937.984	-	-	1.592.465	1.592.465	1.996.675	1.996.675	4.315.566	4.315.566
<b>1.1 Total Asignación Específica al programa</b>			<b>16.952.327</b>		<b>11.215.058</b>		<b>19.684.331</b>		<b>19.401.489</b>		<b>14.035.938</b>	

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa

Cuadro 1B: Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 29, entre otros), período 2017 - 2021 (miles de \$2021)

Identificación Aporte			2017		2018		2019		2020		2021	
Partida; Capítulo; Progr.	Subtítulo	Denominación	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa
09.90.01	21	Gastos en Personal	3.836.103	-	4.150.565	-	4.550.377	-	5.557.010	-	5.549.485	291.680
09.90.01	22	Bienes y Servicios de Consumo	410.499	-	390.590	-	910.589	-	826.333	-	1.184.452	100.000
09.90.01	29	Adquisición de Activos no Financieros	-	-	-	-	-	-	26.744	-	529.223	-
-	Otros (identificar)	Otros (identificar)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1.2 Total Aportes Institución Responsable</b>			-	-	-	-	-	-	-	-	391.680	-

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa

Cuadro 1C: Aportes en Presupuesto de otras Instituciones Públicas, período 2017 - 2021 (miles de \$2021)

Identificación Aporte			2017		2018		2019		2020		2021	
Partida; Capítulo; Progr.	Subt.; Ítem; Asign.	Denominación de Asignación	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al programa
09.01.01	21,00	Gastos en Personal	40.132.939	5.663	96.292.806	5.528	96.344.867	5.391	95.052.090	5.244	83.905.026	7.690
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1.3 Total Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas</b>			5.663		5.528		5.391		5.244		7.690	

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa

Cuadro 1D: Aportes Otras fuentes Extrapresupuestarias, período 2017 - 2021 (miles de \$2021)

Fuentes de financiamiento	2017	2018	2019	2020	2021
	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa

Cuadro 1: Fuentes de financiamiento del programa, período 2017-2021 (miles de \$2021)

Fuentes de Financiamiento	2017		2018		2019		2020		2021		Variación 2017-2021
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>16.957.991</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.220.587</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.689.722</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.406.732</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.435.308</b>	<b>100,0%</b>	<b>-14,9%</b>
1.1. Asignación específica al programa	16.952.327	100,0%	11.215.058	100,0%	19.684.331	100,0%	19.401.489	100,0%	14.035.938	97,2%	-17,2%
1.2. Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 29, entre otros)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	391.680	2,7%	#DIV/0!
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	5.663	0,0%	5.528	0,0%	5.391	0,0%	5.244	0,0%	7.690	0,1%	35,8%
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	#DIV/0!
<b>Total (Presupuestarias + Extrapresupuestarias)</b>	<b>16.957.991</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.220.587</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.689.722</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.406.732</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.435.308</b>	<b>100,0%</b>	<b>-14,9%</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa

Cuadro 2: Presupuesto del programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable, período 2017-2021 (miles de \$2021)

Año	Presupuesto inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del programa (Asignación en Ley de Presupuesto)	% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2017	2.478.821.743	16.952.327	0,7%
2018	2.535.513.748	11.215.058	0,4%
2019	2.710.587.714	19.684.331	0,7%
2020	2.598.434.726	19.401.489	0,7%
2021	2.648.017.839	14.427.618	0,5%

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa

Cuadro 3: Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del programa, período 2017-2021 (miles de \$2021)

AÑO 2017	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Transferencias	16.952.327	13.894.462	10.831.712	78,0%	63,9%
Inversión	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Otros (Identificar)	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Total</b>	<b>16.952.327</b>	<b>13.894.462</b>	<b>10.831.712</b>	78,0%	63,9%

AÑO 2018	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Transferencias	11.215.058	11.039.681	7.494.484	67,9%	66,8%
Inversión	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Otros (Identificar)	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Total</b>	<b>11.215.058</b>	<b>11.039.681</b>	<b>7.494.484</b>	<b>67,9%</b>	<b>66,8%</b>

AÑO 2019	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Transferencias	19.684.331	17.045.137	13.773.845	80,8%	70,0%
Inversión	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Otros (Identificar)	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Total</b>	<b>19.684.331</b>	<b>17.045.137</b>	<b>13.773.845</b>	<b>80,8%</b>	<b>70,0%</b>

AÑO 2020	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Transferencias	19.401.489	17.581.076	15.903.450	90,5%	82,0%
Inversión	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Otros (Identificar)	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Total</b>	<b>19.401.489</b>	<b>17.581.076</b>	<b>15.903.450</b>	90,5%	82,0%

AÑO 2021	Presupuesto Inicial
Personal	291.680
Bienes y Servicios de Consumo	100.000
Transferencias	14.035.938
Inversión	-
Otros (Identificar)	-
<b>Total</b>	<b>14.427.618</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa



Cuadro 4: Gasto Total del programa, período 2017-2020 (miles de \$2021)

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del programa
2017	10.831.712	5.663	<b>10.837.375</b>
2018	7.494.484	5.528	<b>7.500.012</b>
2019	13.773.845	5.391	<b>13.779.236</b>
2020	15.903.450	5.244	<b>15.908.693</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa

Cuadro 5: Gasto Total del programa según uso, desagregado en gastos de administración y gastos de producción, período 2017-2020 (miles de \$2021)

AÑO 2017	Gasto Total del programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	-	1.452.449	1.452.449	13,4%
Otros Gastos	8.613.588	771.339	9.384.926	86,6%
<b>Total</b>	<b>8.613.588</b>	<b>2.223.788</b>	<b>10.837.375</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. vs. Admin)</b>	<b>79,5%</b>	<b>20,5%</b>	-----	-----

AÑO 2018	Gasto Total del programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	-	1.052.209	1.052.209	14,0%
Otros Gastos	6.211.949	235.854	6.447.803	86,0%
<b>Total</b>	<b>6.211.949</b>	<b>1.288.064</b>	<b>7.500.012</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. vs. Admin)</b>	<b>82,8%</b>	<b>17,2%</b>	-----	-----

AÑO 2019	Gasto Total del programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	80.605	516.455	597.061	4,3%
Otros Gastos	13.094.102	88.074	13.182.175	95,7%
<b>Total</b>	<b>13.174.707</b>	<b>604.529</b>	<b>13.779.236</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. vs. Admin)</b>	<b>96%</b>	<b>4,4%</b>	-----	-----

AÑO 2020	Gasto Total del programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	114.203	489.824	604.026	3,8%
Otros Gastos	15.255.455	49.212	15.304.667	96,2%
<b>Total</b>	<b>15.369.657</b>	<b>539.036</b>	<b>15.908.693</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. vs. Admin)</b>	<b>96,6%</b>	<b>3,4%</b>	-----	-----

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa

Cuadro 6: Gasto de producción de los Componentes del programa, período 2017-2020 (miles de \$2021)

AÑO 2017	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Región Metropolitana	Total
Componente 1: Reubicación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 2: Carácter General Estudiantil	19.085	9.737	48.289	21.892	14.407	92.592	-	39.077	41.215	31.286	15.423	34.211	-	15.672	206.358	<b>589.242</b>
Componente 3: Áreas Estratégicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 4: Acreditación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componentes antiguos (Arrastres convenios de desempeño)	534.106	-	608.557	-	-	694.601	-	99.360	717.614	-	145.176	801.990	-	-	4.422.942	<b>8.024.346</b>
Componente 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>553.191</b>	<b>9.737</b>	<b>656.846</b>	<b>21.892</b>	<b>14.407</b>	<b>787.193</b>	<b>-</b>	<b>138.437</b>	<b>758.829</b>	<b>31.286</b>	<b>160.599</b>	<b>836.201</b>	<b>-</b>	<b>15.672</b>	<b>4.629.300</b>	<b>8.613.588</b>

<b>AÑO 2018</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Tarapacá</b>	<b>Antofagasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Coquimbo</b>	<b>Valparaíso</b>	<b>O'Higgins</b>	<b>Maule</b>	<b>Ñuble</b>	<b>Bío Bío</b>	<b>Araucanía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Componente 1: Reubicación	-	-	-	-	-	-	-	2.157.000	-	-	-	-	-	-	-	2.157.000	<b>4.314.000</b>
Componente 2: Carácter General Estudiantil	31.781	35.138	16.661	14.236	43.376	143.588	3.721	39.936	-	33.973	46.219	18.592	8.962	10.103	18.367	185.793	<b>650.447</b>
Componente 3: Áreas Estratégicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 4: Acreditación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componentes antiguos (Arrastres convenios de desempeño)	452.970	111.433	124.930	-	140.534	-	-	-	-	184.599	-	-	-	-	233.036	-	<b>1.247.502</b>
Componente 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>484.751</b>	<b>146.570</b>	<b>141.591</b>	<b>14.236</b>	<b>183.910</b>	<b>143.588</b>	<b>3.721</b>	<b>2.196.936</b>	<b>-</b>	<b>218.572</b>	<b>46.219</b>	<b>18.592</b>	<b>8.962</b>	<b>10.103</b>	<b>251.403</b>	<b>2.342.793</b>	<b>6.211.949</b>

<b>AÑO 2019</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Tarapacá</b>	<b>Antofagasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Coquimbo</b>	<b>Valparaíso</b>	<b>O'Higgins</b>	<b>Maule</b>	<b>Ñuble</b>	<b>Bío Bío</b>	<b>Araucanía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Componente 1: Reubicación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170.035	-	-	-	-	3.589.950	<b>3.759.985</b>
Componente 2: Carácter General Estudiantil	4.296	24.260	56.836	33.112	46.819	67.788	-	34.487	-	38.659	44.570	12.841	7.361	23.871	39.145	221.318	<b>655.363</b>
Componente 3: Áreas Estratégicas	-	-	616.315	-	315.480	624.019	-	306.016	-	308.539	1.226.233	308.539	189.635	-	-	3.945.975	<b>7.840.753</b>
Componente 4: Acreditación	-	-	-	-	-	181.664	-	-	-	75.636	-	-	-	-	-	282.681	<b>539.981</b>
Componentes antiguos (Arrastres convenios de desempeño)	189.288	-	-	-	-	-	-	-	-	108.731	-	-	-	-	-	-	<b>298.019</b>
Componente 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>193.584</b>	<b>24.260</b>	<b>673.151</b>	<b>33.112</b>	<b>362.299</b>	<b>873.472</b>	<b>-</b>	<b>340.503</b>	<b>-</b>	<b>531.566</b>	<b>1.440.838</b>	<b>321.381</b>	<b>196.996</b>	<b>23.871</b>	<b>39.145</b>	<b>8.039.924</b>	<b>13.094.102</b>

<b>AÑO 2020</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Tarapacá</b>	<b>Antofagasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Coquimbo</b>	<b>Valparaíso</b>	<b>O'Higgins</b>	<b>Maule</b>	<b>Ñuble</b>	<b>Bío Bío</b>	<b>Araucanía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Componente 1: Reubicación	-	-	-	-	-	-	-	2.012.632	-	-	-	-	-	-	-	2.046.000	<b>4.058.632</b>
Componente 2: Carácter General Estudiantil	29.477	12.990	28.979	-	32.194	96.105	22.141	24.938	-	53.764	84.460	15.845	21.345	14.549	13.458	143.744	<b>593.987</b>
Componente 3: Áreas Estratégicas	-	-	-	-	229.623	1.445.830	-	1.345.948	-	1.029.379	796.303	398.040	-	-	-	5.050.813	<b>10.295.936</b>
Componente 4: Acreditación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	204.600	-	-	-	-	-	102.300	<b>306.900</b>
Componente 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>29.477</b>	<b>12.990</b>	<b>28.979</b>	<b>-</b>	<b>261.816</b>	<b>1.541.935</b>	<b>22.141</b>	<b>3.383.517</b>	<b>-</b>	<b>1.287.743</b>	<b>880.763</b>	<b>413.885</b>	<b>21.345</b>	<b>14.549</b>	<b>13.458</b>	<b>7.342.857</b>	<b>15.255.455</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes entregados por el programa

## Anexo 6: Sistematización de entrevistas a actores clave.

### Áreas Estratégicas

#### Problema

- IES con bajas capacidades no tienen diagnósticos basados en datos, que es un tema relevante para hacer planes de desarrollo a largo plazo.
- Heterogeneidad en las capacidades institucionales de diversas IES.
- Adaptación a los cambios, en un contexto volátil.

#### Justificación de la intervención del estado

- Compromiso con mejorar la calidad de la educación y la calidad de los profesionales
- Externalidades positivas, pues las IES se vinculan con el medio e impulsan económicamente a las regiones.
- Sin intervención del estado, algunas IES señalan que igual ejecutarían los proyectos, pero se demorarían más en lograr sus objetivos.

	Estrategia/diseño			Implementación		
	Criterios de priorización	Mirada de largo plazo	Áreas Estratégicas	Seguimiento y acompañamiento	Relación entre Unidades Académicas y Rectoría	Tiempo de ejecución
Cosas que funcionan	Dar menos fondos a IES con bajas capacidades institucionales hace sentido desde el punto de vista de que éstas son las que usarían menos eficazmente los recursos.	Cuando las IES tienen un plan de desarrollo de largo plazo, y buscan financiamiento para dos años, articulan los FDI con su plan. Potencian las capacidades institucionales	Mirada divergente: algunas IES consideran positivos los cambios de foco y se adapta a lo que ellos ven en sus IES.	Contrapartes flexibles, con muy buena disposición a acompañar y generar discusiones. Reuniones permiten "presionar" a las áreas académicas y la rectoría para que trabajen en conjunto; generan cultura de <i>accountability</i> .	IES con estructuras más flexibles o verticales tienen más flexibilidad para generar esta conexión.	Cuando las IES articulan los proyectos a sus planes de desarrollo de largo plazo, los tiempos están OK porque se ponen metas razonables en función del tiempo y fondos. Los hitos suelen cumplirse

						porque son más operativos y porque existe flexibilidad de parte del DFI (notar que la ejecución ha sido 100% en contexto de crisis sanitaria)
Cosas que no funcionan	Falta priorizar por regiones, conocer las necesidades de las mismas. El concurso tal y como está hoy no permite a las IES saber si se va a enfocar en ayudar a las que más lo necesitan o en impulsar a las IES ya consolidadas. De acuerdo con evaluador: en las instrucciones a evaluadores tampoco queda claro qué se debe priorizar. Dar los fondos a IES con capacidades estratégicas ya	Cuando las IES no articulan los FDI con su plan a largo plazo (o no lo tienen), prometen cosas ambiciosas a dos años para ganar los fondos. Por otro lado, las IES consideran que el FDI no ha institucionalizado que las IES articulen los fondos a sus miradas de largo plazo.	Mirada divergente: otras IES consideran que no se articula con la posibilidad de potenciar un plan a largo plazo. Deben adaptar sus propuestas para ganar los concursos, aunque los aleje de sus planes de desarrollo a largo plazo. Por otro lado, ninguna IES dice que hay	No hay acompañamiento de expertos, lo que sí se veía con los convenios del Banco Mundial y es considerado por las IES como un apoyo importante. Algunas IES perciben que no hay acompañamiento de parte del DFI, y que las reuniones son más para corroborar cumplimiento de los hitos, y no para apoyar el desarrollo del proyecto.	El fondo no considera la cultura de algunas IES donde cada unidad académica se manda sola y cuesta generar trabajo en equipo.	Cuando las IES no articulan los proyectos, los plazos se hacen poco para cumplir con indicadores. Otro tema transversal es la falta de tiempo para preparar las propuestas, sobre todo con cambios en las áreas prioritarias.



	instaladas no permite abordar el problema de la heterogeneidad.		feedback con las IES para definir áreas académicas.			
Sugerencias	Se puede separar en dos o más sub-fondos, de acuerdo con las necesidades de apoyo de diferentes IES. De esta forma, las IES postulan de acuerdo con sus necesidades.	El plan de fortalecimiento del WB tiene de positivo que es a diez años, lo que hace que las IES no prometan indicadores incumplibles a dos años, y no necesiten postular al mismo fondo cada dos años.	Dar más tiempo entre la publicación de las bases y la fecha de entrega de propuestas.	Compartir experiencias positivas entre IES; desarrollar manuales de buenas prácticas; acompañamiento de expertos.		Dar más tiempo entre la publicación de las bases y la fecha de entrega de propuestas.

### **Emprendimiento Estudiantil**

Justificación de la intervención del estado: Mirada divergente

- algunas IES fortalecen las capacidades institucionales, pero sólo cuando la IES es proactiva en que esto suceda. No perciben que se intencione desde el DFI
- algunas IES mencionan que los proyectos no fortalecen las capacidades institucionales. Se cree que lo desarrolla el DFI porque es una forma "factible" de pasarle recursos a alumnas y alumnos, a través de la IES.

	Estrategia o diseño			Implementación		
	Criterios de priorización	Mirada de largo plazo	Áreas Estratégicas	Seguimiento y acompañamiento	Relación entre Unidades Académicas y Rectoría	Tiempo de ejecución
Cosas que funcionan	Sin mención	Las IES que buscan explícitamente incorporar y articular los proyectos de EE a sus estrategias de Largo Plazo, mencionan proyectos de género, apoyo social a la comunidad y sustentabilidad (ecología), que luego se articula con las políticas de la IES	Ven positivamente que se hayan ampliado las áreas. Además, consideran que las y los estudiantes tienen mucha proactividad y tienen ideas que puede ser que Rectoría no las esté viendo a tiempo.		Sin mención	Sin mención
Cosas que no funcionan				Lo perciben como mucho menos exigente que el seguimiento que se hace a Áreas Estratégicas.		
Sugerencias	Sin mención	Sin mención	Sin mención	Sin mención	Sin mención	Sin mención