



## CONVENIOS DE DESEMPEÑO 2011-2014

### EDUCACION SUPERIOR PARA UNA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO PROGRAMAS PARA ESTIMULAR LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL EN AREAS CRÍTICAS

*La educación es un proceso social.*

*La educación es crecimiento.*

*La educación no es preparación para la vida; es la vida misma<sup>1</sup>*

#### 1. ANTECEDENTES GENERALES

Los Convenios de Desempeño (CDs) son un nuevo instrumento de financiamiento del Estado para las Instituciones de Educación Superior (IES), que constituyen un instrumento de adjudicación de recursos de nueva categoría que complementa a los instrumentos públicos ya existentes. Como una estrategia de cambio en la Educación Superior, posibilitarán un salto cualitativo en el siglo XXI, de acuerdo a las necesidades de la sociedad chilena y en el marco de políticas definidas por el Gobierno y el Ministerio de Educación.

Durante el desarrollo del Programa Mecsup<sup>2</sup> (2006-2010), con el apoyo del préstamo BIRF 7317-CH, se realizó un programa piloto con la adjudicación de 4 CDs en universidades en carácter de experimental, los que financiaron esencialmente bienes públicos no alcanzados en el sistema de educación superior, de alta importancia y difíciles de abordar por las instituciones de manera individual.

El diseño de este nuevo instrumento de adjudicación de recursos contempló la selección de instituciones participantes por medio de un proceso competitivo de propuestas preliminares de Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y su posterior diseño definitivo, que derivaron en un acuerdo mutuo, formalizado con la firma de convenios, los que incluyeron indicadores de desempeño notables en lo académico e institucional, convenidos por negociación directa entre el MINEDUC y las universidades, que éstas se comprometieron a alcanzar y sobre los cuales debieron rendir cuenta pública.

---

<sup>1</sup> John Dewey (1859-1952), Profesor de las Universidades de Michigan, Chicago y Columbia, EEUU.

Este proceso en dos etapas (selección institucional y negociación de PMIs), permitió adjudicar e implementar, en un período de 3 años, CDs experimentales en las Universidades de Tarapacá, de Chile, del Bío-Bío y de La Frontera.

Los CDs piloto se implementaron desde comienzos del año 2008, para finalizar a comienzos del 2011. En el primer semestre del año 2010 fueron sometidos a una evaluación externa internacional de medio término, con resultados muy positivos que permiten hoy avanzar hacia un escalamiento progresivo del instrumento en instituciones de educación superior de todo el sistema.

Adicionalmente, durante el año 2009, la División de Educación Superior convocó a un Programa de Convenios de Desempeño en Humanidades, Ciencias Sociales y Artes, con recursos especiales. Siguiendo el mismo modelo del piloto de CDs Mecesus2, se seleccionaron 6 universidades. El Plan de Fortalecimiento y CDs de las Humanidades en el Campus Juan Gómez Millas de la Universidad de Chile ya ha sido formalizado y su implementación iniciada a comienzos de 2011. Los restantes convenios serán negociados durante el presente año.

Antecedentes completos de estas iniciativas pueden encontrarse en el portal del Programa Mecesus2: [www.mece2.com](http://www.mece2.com).

## **2. PROGRAMA DE CONVENIOS DE DESEMPEÑO 2011-2014**

El Convenio de Desempeño 2011 – 2014 es un contrato entre el Estado y la IES para alcanzar desempeños destacados que impliquen un mejoramiento cualitativo institucional.

El potencial de impacto político y estratégico de los CDs es alto, ya que permite a la institución generar iniciativas transformadoras capaces de incidir en sus dimensiones estructurales y focalizar sus esfuerzos corporativos en aspectos asociados al mejoramiento de la calidad de su quehacer.

Para un sistema de educación superior que muestra brechas importantes, los CDs ofrecen oportunidades relevantes para priorizar áreas funcionales o de conocimiento, fortalecer los esfuerzos y recursos de la organización en procura de logros notables, generar ventajas competitivas y un posicionamiento estratégico en aquellas áreas funcionales o de conocimiento que sean objeto de mejora y ser referentes para otras instituciones equivalentes.

### **2.1 Objetivos Generales**

- Realizar mejoramientos importantes en la educación superior generados a partir de la convergencia de las misiones institucionales con las prioridades nacionales y regionales, la autonomía universitaria con la rendición de cuentas pública “accountability” y el desempeño institucional con el financiamiento público.

- Apoyar e incentivar estrategias para la reestructuración y modernización de las instituciones y el desarrollo de planes de mejoramiento institucional en áreas de prioridad nacional, posibilitando el fortalecimiento de la identidad y calidad institucional.
- Focalizar el desarrollo de capacidades de las IES para gestionarse por medio de desempeños convenidos, respondiendo a prioridades públicas y de su misión institucional. Para estos efectos, los convenios proveerán recursos que servirán de incentivo para lograr resultados, efectos e impactos de mayor magnitud institucional que por medio de aportes y procedimientos convencionales.
- Mejorar la coherencia, equidad, eficiencia, efectividad y calidad de la oferta educativa, a partir de diagnósticos de necesidades y desafíos que consideren referentes internacionales y nacionales, y que aseguren calidad..
- Aumentar la calidad e innovación para dar respuesta a los desafíos de una sociedad del conocimiento.
- Lograr el mejoramiento de la capacidad de gestión institucional y de la calidad académica, y su medición periódica.
- Favorecer la rendición oportuna de cuentas de los recursos que el Estado destina a la educación superior y la divulgación periódica, transparente y pública de los resultados académicos y de gestión institucionales.

## **2.2 Objetivos Específicos**

- Introducir en las IES el concepto de Convenio de Desempeño y su focalización en el desarrollo de capacidades para gestionar acciones de mejoramiento académico que permitan el logro de resultados institucionales notables.
- Fortalecer la capacidad de gestión de las IES promoviendo y, cuando sea necesario, instalando unos estilos de gestión centrados en los resultados, como parte consustancial de una administración pro-activa.
- Mejorar el análisis institucional y el manejo de la información para la toma de decisiones basada en evidencia, que aporte a la coherencia, eficiencia, equidad y calidad de la oferta educativa y la actividad académica.
- Mejorar el desempeño institucional en áreas críticas, a través de la propuesta de resultados que sean alcanzables y medibles en plazos convenidos mutuamente.
- Integrar en forma efectiva los recursos y resultados que se obtengan en la implementación de los proyectos del Fondo de Innovación Académica (FIAC) del Programa Mecesus2 en el diseño de los CDs, con el fin de lograr coherencia estratégica, evitar duplicidades, producir sinergia e incrementar su impacto institucional.
- Consolidar el aseguramiento de la calidad en la educación superior chilena, avanzando hacia el ajuste de la calidad en coherencia con los resultados de la acreditación institucional y de programas.
- Contribuir a la consolidación del Servicio de Información de la Educación Superior (SIES), a través de la entrega oportuna de datos confiables e información requerida por el MINEDUC.
- Difundir en forma periódica y pública el logro de resultados, indicadores de desempeño y evaluación de impacto de estas inversiones.

## **2.3 Financiamiento**

Los CDs están concebidos como instrumentos de política de educación superior y de financiamiento incremental de mediano plazo para fomentar la innovación y el cambio cualitativo y de gestión institucional a través de una más efectiva gestión del cambio, como resultado de los requerimientos de rendición de cuentas públicas, los diagnósticos que arrojan la autorregulación y la acreditación institucional y de programas, y las necesidades estratégicas de mejoramiento y crecimiento académico de las universidades.

El escalamiento de los CDs será financiado con recursos provenientes del Presupuesto de la Nación 2011, de un nuevo préstamo con el BIRF que se encuentra en negociación y eventualmente de otras fuentes. A estos recursos se sumarán los aportes de contraparte que resuelvan incluir las instituciones beneficiarias para hacer viable su propuesta y con el fin de lograr su potenciamiento.

## **2.4 Convocatoria e implementación**

En concordancia con los resultados de la acreditación institucional, las IES participantes serán invitadas a preparar una propuesta de Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) preliminar que incluya objetivos claramente definidos y medibles, estrategias, acciones, hitos, metas, resultados y compromisos de desempeño (a través de Indicadores) que puedan ser alcanzados en el período convenido, y que considere líneas de base y mediciones periódicas oportunas de los avances y cumplimiento de los compromisos contraídos. En el caso de ser seleccionada, la IES beneficiaria será invitada por el MINEDUC a diseñar un PMI Definitivo y convenir a través de un proceso de negociación los términos técnicos, presupuestarios y contractuales del convenio de desempeño.

La gestión de los CDs operará sobre la base de concursos informados y públicos de postulación y negociación de PMIs entre las IES elegibles y el MINEDUC. Para ello, contará con procedimientos establecidos de selección institucional, negociación y seguimiento de los convenios que se informarán oportunamente. Asimismo, realizará actividades de difusión, socialización del instrumento, capacitación, facilitación y apoyo en terreno. También elaborará materiales para facilitar la preparación, implementación, seguimiento y evaluación de los convenios por parte de las instituciones.

Los CDs podrán tener una duración entre 2 y 4 años e incluirán compromisos de financiamiento para todo el periodo, coherentes con los objetivos, metas y compromisos de desempeño contraídos en el Plan de Mejoramiento Institucional.

La transferencia de estos recursos estará condicionada a la demostración de avances en los indicadores de desempeño. Con este fin, se hará un monitoreo y evaluación continua de los progresos e impacto esperado, basados en revisiones anuales, que incluirán explicaciones y evidencias cuantitativas y la cantidad de recursos financieros proyectados para los años siguientes de implementación. Además, existirá una evaluación de medio término con árbitros nacionales e internacionales.

El Programa de Convenios de Desempeño 2011-2014 del Ministerio de Educación contempla el apoyo institucional en líneas estratégicas.

### **3. LINEAS ESTRATEGICAS**

#### **3.1. Formación de Profesores (FP)**

Promoverá, apoyará e incentivará el análisis y cambio estratégico institucional para la formación de profesores a través de realizaciones efectivas con resultados significativos, con el fin de lograr una nueva generación de profesionales especialmente preparados para la obtención de mayores logros de aprendizaje en los diferentes contextos de enseñanza y aprendizaje de nuestro país, particularmente en entornos más vulnerables.

De esta forma, se estará respondiendo a las exigencias que impone la nueva Ley General de Educación 20.370 de 2009 y a la necesidad de Chile para ser considerado país desarrollado, plenamente inserto en la Sociedad del Conocimiento y a las necesidades de las personas de tener una educación de calidad. Esto implicará fortalecer, renovar y eventualmente innovar, bajo criterios objetivos y rigurosos, los programas e instituciones formadoras de profesores en la educación superior (universidades e institutos profesionales), de manera de acompañar el esfuerzo sistémico que está haciendo el país para mejorar la calidad de su educación escolar.

#### **3.2. Innovación de la Oferta Educativa**

##### **3.2.1. Armonización del Currículo**

Incentivará el análisis y cambio estratégico institucional para la implementación de nuevos e innovadores modelos educativos que logren el mejoramiento de los resultados de aprendizaje estudiantil y la armonización de los programas de estudio con las mejores prácticas internacionales.

Lo anterior implica la reforma del currículo centrado en el estudiante, con formación en ciclos con salidas intermedias, basado en resultados de aprendizaje, adquisición y demostración de competencias a lo largo de toda la vida, sintonizado con las necesidades de Chile para ser considerado país desarrollado, articulado académicamente para lograr una efectiva movilidad estudiantil y profesional, con estándares de calidad de nivel internacional y abierto al mundo, para insertarse en plenitud en la sociedad del conocimiento, con plazos de carreras pertinentes, retención efectiva y alta empleabilidad.

Esto implicará escalar significativamente los esfuerzos y resultados obtenidos en la última década a partir de la Declaración de Valparaíso de los Rectores del CRUCH el 2003, de la implementación por parte del CRUCH del Sistema de Créditos Transferibles (SCT-Chile) el 2006 y del apoyo del Fondo de Innovación Académico (FIAC) y los

Convenios de Desempeño (CDs) del Programa Mecesus2 a las IES para avanzar en la modernización y renovación del currículo de pregrado.

### **3.2.2. Internacionalización de los Doctorados**

Potenciará en forma sostenida los mejores programas de doctorado nacionales con el fin de lograr su adecuado posicionamiento internacional y proyectarlos hacia la innovación social y productiva, mediante acciones crecientes de intercambio de candidatos y académicos, de trabajo de tesis en co-tutela y graduación de doble grado, de internacionalización de graduados chilenos con estadías de post-doctorado en centros destacados del extranjero, inversión en infraestructura científica y valorización de los resultados de investigación en el medio nacional y vinculación de manera efectiva con el sector productivo, en particular con empresas de carácter mundial.

Aunque los progresos en el ámbito del doctorado nacional han sido notables en la última década, todavía su tamaño es claramente insuficiente frente a países como Brasil y lejano al de los países desarrollados. Esto implicará un nuevo esfuerzo de desarrollo, de escalamiento cualitativo y cuantitativo en áreas deficitarias y de la implementación de nuevos programas en áreas estratégicas.

### **3.3. Calidad del Aprendizaje y la Gestión**

Potenciará las líneas estratégicas indicadas en 3.1 y 3.2, con acciones de menor tamaño que permitan la experimentación (o pilotos) de iniciativas de mejoramiento y renovación de la docencia y el aprendizaje estudiantil con fines de replicación institucional o de sistema, la innovación académica continua que demanda el avance de las tecnologías y el mejoramiento de capacidades de gestión institucionales que permitan apoyar la introducción de mejores prácticas y cambios de mayor envergadura o estructurales en las IES. Para gestionar estos CDs, se ajustará el diseño del actual Fondo de Innovación Académica (FIAC) para que, sin perder su carácter competitivo, intensifique la negociación de focalización de objetivos, resultados, metas e indicadores con las instituciones, convenga compromisos de desempeño más precisos y de mayor impacto, y privilegie el monitoreo y evaluación de desempeños por sobre el de procesos.

### **3.4. Formación Técnica y Profesional**

Fortalecerá la oferta de este nivel formativo, en términos de su pertinencia y actualización, conectando la oferta con el mundo laboral actual y futuro e innovando en aspectos pedagógicos, de manera de aportar significativamente a las mejoras de productividad, calidad y competitividad internacional del sistema productivo nacional.

Para ello, se apoyará el mejoramiento de los programas e instituciones de formación técnica superior (dos años) y profesionales (cuatro años), tanto en términos de pertinencia y calidad de su oferta educativa, como de sus capacidades de gestión académica y administrativa. Junto con ello, se buscarán formas efectivas de articulación con la educación media técnico-profesional y entre las carreras técnicas de nivel

superior y profesionales (sin o con licenciatura), alineándola en torno a las competencias laborales que el sector productivo y de servicios requieran. Finalmente, se incentivará la disminución de la duración real de las carreras y el mejoramiento de la retención y la empleabilidad de los titulados.

### **Niveles de Complejidad**

El Programa de Convenios de Desempeño 2011-2014 considera los siguientes niveles de complejidad, que van a permitir a las distintas IES del sistema acomodar su grado de desarrollo, experiencia y capacidades de gestión al nuevo instrumento de financiamiento incremental:

- I. Inicio al cambio institucional. (3.3. Calidad del Aprendizaje y la Gestión).
- II. Cambios institucionales sustanciales focalizados. (3.1. Formación de Profesores, 3.2.1. Armonización del currículo, 3.2.2. Internacionalización de los Doctorados y 3.4. Formación Técnica y Profesional).
- III. Cambios institucionales sustanciales y amplios. (3.2.1. Armonización del currículo).

## **4. ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO**

Las IES beneficiarias serán seleccionadas por el Ministerio de Educación en concurso abierto y público, entre las instituciones elegibles que postulen con propuestas de PMI Preliminar. Las instituciones seleccionadas serán invitadas a preparar un PMI Definitivo que, una vez negociado y convenido entre ambas partes en todos sus aspectos, dará lugar al Convenio de Desempeño legal. Los procesos de negociación deberán dar a cada una de las partes un sentido de compromiso con los planes institucionales finales que se convengan y generar un ambiente de interés mutuo que permita asegurar su éxito y el logro de resultados demostrables y verificables.

La gestión de la evaluación, selección, negociación y seguimiento de los Convenios de Desempeño será llevada adelante por el Departamento de Financiamiento Institucional, en estrecha integración y coordinación con la División de Educación Superior del MINEDUC.

Para cumplir su cometido, el Departamento contará con encargados de facilitación y negociación y una organización de gestión adecuada que permita su integración y coordinación. Los negociadores serán profesionales destacados del ámbito académico o público, con prestigio y comprobada experiencia en gestión de la educación superior y de IES, que apoyarán a las instituciones beneficiarias en el diseño definitivo de los PMIs y en establecer los indicadores de desempeño notables y el financiamiento necesario para evaluar su desempeño. Los negociadores llevarán la negociación de los CDs respectivos y participarán en su monitoreo y evaluación hasta el final de su implementación. Para estos efectos, contarán con el apoyo de la Unidad de Análisis y Convenios de Desempeño y del Servicio de Información de la Educación Superior,

incluido el personal especializado, consultores y estudios que se estime necesarios para lograr los resultados esperados.

Las IES seleccionadas para Convenio de Desempeño deberán incluir en su propuesta una organización apropiada que haga viable su implementación.

## **5. CONDICIONES DE ELEGIBILIDAD INSTITUCIONAL**

Los requisitos generales de postulación institucional a Convenios de Desempeño son:

- Demostrar la existencia de un plan de desarrollo estratégico actualizado.
- Demostrar la existencia de un proyecto educativo que explicita, entre otros aspectos, el modelo educativo que la institución ha adoptado para el diseño de sus carreras y el sello que la institución quiere darle a sus egresados.
- Demostrar la disposición y compromiso de la institución a hacer los cambios necesarios en su modelo y proyecto, que resulten de la experiencia y evidencia educativa.
- Disponer de la acreditación institucional vigente otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), de acuerdo a la ley 20.129.
- Estar al día en la entrega de información institucional al Servicio de Información de la Educación Superior (SIES).

Adicionalmente, se considerarán algunos elementos institucionales relevantes para postulación a convenios de desempeño:

- Disponer de suficientes capacidades de gestión superior y propósitos bien definidos.
- Contar con equipos directivos y académicos que estén comprometidos con la gestión del cambio.
- Demostrar la existencia de capacidades básicas de estudio y análisis institucional, que apoyen la toma de decisiones basada en evidencia.
- Demostrar la existencia de mecanismos institucionales de autorregulación, capacidad de auto-evaluación con verificación externa de pares y aseguramiento de calidad externo (acreditación).
- Comprometer la entrega oportuna, periódica y coherente de información confiable sobre aspectos académicos, financieros, de acreditación y de indicadores de desempeño necesarios para el buen desarrollo del CDs.

Para las instituciones que resulten seleccionadas de acuerdo a criterios definidos y establecidos en las Bases de la Convocatoria a Convenios de Desempeño, se contemplará adicionalmente lo siguiente:

- Designar a una autoridad superior competente de la institución, nombrada por el Rector o la más alta autoridad institucional, y que dependa de ésta, que gestione en forma efectiva el diseño definitivo del Plan de Mejoramiento Institucional, la

negociación con el MINEDUC, su implementación oportuna y seguimiento a través de su monitoreo y evaluación continua. La IES beneficiaria deberá otorgar a esta autoridad las atribuciones y medios necesarios para un cometido oportuno y efectivo. Sin perjuicio de lo anterior, el responsable último será el Rector, habida consideración del contrato establecido entre la IES y el MINEDUC.

- Considerar aportes de contraparte de fuentes externas y/o institucionales cuando permitan potenciar sus iniciativas y hacerlas más viables.
- Disponer de procedimientos administrativos, de compras, financieros y contables, adecuados para una efectiva gestión de los CDs. Para estos efectos, las IES podrán utilizar las capacidades de gestión existentes, pero actualizándolas a estas nuevas necesidades y dejándolas con clara dependencia de la Rectoría.
- Destacar en la página institucional en Internet un apartado para el convenio adjudicado, con fines de transparencia, información pública y seguimiento.
- Cumplir los requisitos institucionales que se señalen más adelante y aquellos especificados en los reglamentos y bases anuales de cada concurso.

### **5.1. Planes Estratégicos**

Las IES que postulen a Convenios de Desempeño deberán demostrar la existencia de un plan de desarrollo estratégico a mediano plazo, particularmente a cinco años, que contenga una clara misión institucional; un adecuado análisis externo de los recursos y capacidades internas; objetivos estratégicos y metas bien definidas; indicadores de desempeño, su monitoreo y evaluación; y políticas establecidas satisfactoriamente en gestión académica, oferta de pregrado, oferta de postgrado, investigación y vinculación con el medio. Este documento deberá estar correctamente actualizado.

El Plan de Mejoramiento Institucional propuesto a Convenio de Desempeño deberá guardar debida coherencia con dicho plan estratégico y, como el CDs busca resultados notables, la institución deberá profundizarlo en los ámbitos pertinentes para mostrar cómo logrará obtener esos resultados. El PMI podrá servir como instrumento de implementación del mismo y como herramienta de apoyo a la gestión del Rector o la más alta autoridad institucional.

Las áreas prioritarias serán establecidas por la respectiva institución de acuerdo al análisis estratégico y reflejarán su interés en el desarrollo y fortalecimiento de éstas en el mediano plazo, en coherencia con los planes de desarrollo regional y nacional.

### **5.2. Proyecto Educativo**

Las IES que postulen a Convenios de Desempeño deberán demostrar la existencia de un proyecto educativo que explicita, entre otros aspectos, el modelo que la institución ha adoptado para el diseño de sus carreras y el sello que la institución quiere darle a sus egresados. También deberá señalar si hará algunos cambios a su modelo basado en la experiencia adquirida (suya o de terceros) y en la evidencia.

En el caso de universidades del CRUCH, éstas deberán demostrar avances concretos en la implementación del Sistema de Créditos Transferibles (SCT-Chile) y de movilidad estudiantil.

### **5.3. Resultados de la Acreditación**

Las IES que postulen a Convenios de Desempeño deberán presentar una síntesis del diagnóstico estratégico producido en la acreditación institucional (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que integre el Informe de Auto-Evaluación con las sugerencias de la Comisión Externa de Pares y las recomendaciones informadas por la CNA en su resolución. Este documento deberá contar con la aprobación de la instancia superior de Gobierno Académico de la institución.

El PMI deberá ser coherente con los resultados y recomendaciones de la acreditación institucional y considerarlos, para permitir ajustes de calidad en la gestión institucional, en la calidad académica y su medición periódica. Sin embargo, como los CDs buscan desempeños notables, las IES deberán también considerar ajustes de calidad que se proyecten más allá de estas recomendaciones, buscando aquello a que tanto aspiran y que pueden lograr.

## **6. GASTOS ELEGIBLES DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO**

Los Convenios de Desempeño financiarán gastos de inversión en una acepción amplia, que incluyen el gasto de formación de recursos humanos, servicios de consultoría y no-consultorías, bienes, obras y gastos de operación (recurrentes) incurridos por las instituciones para implementar las estrategias del PMI Definitivo y alcanzar los resultados convenidos. Los recursos asignados a los Convenios de Desempeño deben entenderse como un medio e incentivo para lograr mejoramientos relevantes en las instituciones y en el sistema de educación superior y en ningún caso para llevar adelante actividades específicas pre-programadas.

## **7. ASIGNACIÓN, TRANSFERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS**

El nivel de recursos que se asigne a cada CDs será determinado por el MINEDUC en función del PMI Definitivo, previamente acordado entre éste y la IES beneficiaria durante el proceso de negociación. Los recursos de apoyo para desarrollar el Plan de Mejoramiento Institucional, según lo convenido en el respectivo CDs, tendrán una duración de hasta 4 años. Los procedimientos detallados de selección de las Propuestas serán establecidos en las bases administrativas y técnicas.

La transferencia de recursos asignada en subsidio será administrada de la siguiente forma:

- Las IES recibirán apoyo de recursos para un PMI que incluya metas, hitos e indicadores de desempeño claramente definidos.
- El foco del gasto será orientado a la generación de capacidades institucionales de mediano y largo plazo, con uso de procedimientos locales y/o BIRF para la gestión financiera y de adquisiciones en universidades del Estado y BIRF para las restantes.
- Las instituciones beneficiarias deberán abrir cuentas corrientes exclusivas para los recursos transferidos y llevar una contabilidad de acuerdo a normas públicas vigentes.
- Los desembolsos se concretarán por medio de un anticipo a la firma del convenio, con subsecuentes transferencias anuales basadas en los resultados obtenidos que se evaluarán a través de la documentación de gastos y la demostración objetiva de hitos, metas e indicadores de desempeño comprometidos en el convenio.
- Las IES, en casos calificados, tendrán la posibilidad de reprogramar y redireccionar gastos en función del avance en la obtención de resultados del convenio o de elementos externos que afecten el desarrollo del mismo.
- En el caso que el avance de resultados sea demostradamente insatisfactorio para el MINEDUC en relación a los compromisos establecidos en el Convenio de Desempeño respectivo, la transferencia de los recursos será suspendida hasta que la IES demuestre una estrategia corregida de implementación satisfactoria para el Ministerio.

## **8. INSTITUCIONES POSTULANTES**

Podrán postular para el concurso de Convenio de Desempeño las instituciones de educación superior referidas en el artículo 1° del D.F.L. (Ed.) N° 4 de 1981 y las instituciones de educación superior privadas que hayan obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley 20.129.

## **9. CONTENIDO DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**

El PMI Preliminar propuesto deberá considerar objetivos, estrategias, programas y acciones para lograr el mejoramiento de la calidad académica y de la capacidad de gestión institucional en las líneas estratégicas contempladas en el Programa de Convenios de Desempeño 2011-2014. Los énfasis deben estar en los cambios, sus resultados e impacto, para lo cual deberá considerar mecanismos de medición permanente del logro de objetivos, metas y desempeños comprometidos, así como la generación de evidencias que lo respalde.

El Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) Preliminar es el componente central que servirá de respaldo para la negociación de los Convenios de Desempeño; representa una propuesta de gestión del cambio que la IES resuelve presentar al MINEDUC para negociar su financiamiento y PMI Definitivo. En la práctica, es una propuesta corporativa que interviene racionalmente las debilidades y amenazas y potencia las fortalezas y oportunidades detectadas en el diagnóstico estratégico, para lograr el mejoramiento académico y de gestión. Los propósitos, objetivos y acciones

contempladas en el PMI deben ser debidamente expresados en hitos, metas y resultados esperados que puedan ser medidos con algunos indicadores de desempeño, medibles y verificables, que permitan al MINEDUC determinar el eventual impacto de la propuesta. Tanto los hitos como las metas deben considerar la línea base (punto de partida) y los valores anuales comprometidos.

El Plan de Mejoramiento Institucional Preliminar que se presente a concurso deberá considerar los nudos críticos, objetivos e indicadores de desempeño que correspondan a la línea estratégica respectiva, como también debe exponer un análisis sobre la experiencia de la institución y de otras IES sobre el tema en cuestión. Para ello, deberá señalar qué funciona y que no, y por qué (relaciones causa-efecto y sus evidencias), hasta dónde sea posible según el estado del arte nacional e internacional. Esto será importante para evaluar el PMI y determinar cuán viable y potente es.

No obstante, las propuestas de PMI podrán estar referidas al mejoramiento de la gestión académica a todo nivel y a acciones que permitan superar las amenazas y debilidades detectadas en los diagnósticos estratégicos, la auto-evaluación y/o acreditación, en nudos críticos que, según las realidades específicas de las IES, requieran:

- Apoyar al fortalecimiento y renovación del cuerpo académico.
- Mejorar la relevancia y pertinencia de la oferta educacional y de investigación y su sintonía con las necesidades nacionales.
- Atraer, retener y desarrollar talentos postulantes a los programas.
- Desarrollar programas de nivelación académica y de competencias básicas de los estudiantes de menor nivel académico que ingresan al primer año, para asegurar el éxito en sus estudios.
- Renovar el currículo, centrado en el estudiante, basado en resultados de aprendizaje y demostración de competencias, mejoramiento de la eficiencia docente, implementación del SCT-Chile y acciones de movilidad estudiantil, desarrollo y potenciamiento de áreas disciplinarias de investigación y postgrado de referencia nacional e internacional, proyección académica internacional y hacia la innovación educacional y social, modernización de sistemas de información para el seguimiento y evaluación de impacto, y esfuerzos significativos de modernización institucional y de gestión.
- Apoyar la modernización curricular centrada en el estudiante y su aprendizaje a lo largo de toda la vida, innovando en experiencias, metodologías y herramientas para mejorar el aprendizaje y, cuando es pertinente, en la práctica profesional. Incluye aspectos de empleabilidad e indicadores de eficiencia pedagógica.
- Mejorar significativamente la calidad académica y su aseguramiento, en particular en lo referente a la retención estudiantil, calidad del aprendizaje, tasa de egreso efectivo, disminución de duración y empleabilidad.
- Impulsar la articulación y movilidad estudiantil nacional e internacional de pre y postgrado, asegurando la acreditación de los aprendizajes demostrados.
- Incrementar la inserción internacional de los programas nacionales de doctorado, innovando en el trabajo de tesis co-tutorial, obtención de dobles grados,

investigación cooperativa y estadías de postdoctorado, como también en la suscripción de acuerdos internacionales con modalidad de gastos compartidos.

- Aumentar la relación educación-sociedad, en materia de campos profesionales y pedagógicos, postgrados profesionales, investigación, desarrollo e innovación y empleabilidad de post-graduados.
- Impulsar con énfasis la vinculación con el Medio y la utilización de los resultados en Investigación y Desarrollo en la docencia.
- Instalar capacidades de estudio, investigación y análisis institucional, como herramienta de gestión corporativa.

## **10. EVALUACIÓN, JERARQUIZACIÓN Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS**

El Ministerio de Educación conformará Comités de Evaluación y Selección de Convenios de Desempeño, que serán los encargados de entregar al Ministro de Educación una recomendación de selección de las propuestas de PMI Preliminar presentadas.

En la evaluación y selección de las propuestas se considerará la búsqueda de resultados notables, sus efectos y el impacto de sus acciones, tanto en las IES y su potencial proyección en el sistema de educación superior, atendiendo la innovación y compromiso corporativo para gestionar cambios institucionales significativos, la calidad y pertinencia del Plan de Mejoramiento Institucional, el mejoramiento de la infraestructura en la calidad y capacidad académica y para aprovechar en forma óptima los recursos humanos y materiales disponibles, la capacidad para optimizar la gestión institucional y su vinculación con el desarrollo regional y/o nacional, su potencial de replicación, la complejidad académica de las instituciones postulantes y las experiencias previas ya implementadas (Mecesus2 u otras fuentes), sus resultados e impacto.

El Comité podrá considerar criterios de selección adicionales de tipo estratégico en el análisis conjunto de las propuestas, tales como el logro e impacto obtenidos por la institución en proyectos de mejoramiento de la calidad financiados con anterioridad (Proyectos Mecesus2 u otras fuentes), la magnitud de los compromisos de desempeño asumidos en el Plan de Mejoramiento Institucional, los aportes de contraparte que puedan asegurar para potenciar sus iniciativas y hacerlas más viables, y la demostración de capacidades fiduciarias instaladas (gestión de recursos, capacidades normadas de adquisiciones y capacidad de gestión).

Los integrantes del Comité analizarán las propuestas de las IES en el marco de las políticas públicas vigentes, los antecedentes y prioridades establecidos en el modelo educativo y en la planificación estratégica de la institución proponente, los resultados de la acreditación institucional, de programas y de autorregulación aportados. Con estos antecedentes y conforme con los criterios establecidos en las bases, el Comité deberá priorizar las iniciativas y proponer una selección de instituciones al Ministro de Educación, quién resolverá e instruirá la emisión del acto administrativo respectivo.

Junto con informar el resultado de selección de instituciones que participarán en el Programa de CDs 2011, el Ministro invitará a éstas a preparar el PMI Definitivo y convenir el convenio de desempeño legal pertinente.

En suma, el criterio general será focalizar y dirigir los recursos para Convenios de Desempeño con Instituciones de Educación Superior que estén dispuestas a comprometer cambios, resultados y desempeños destacados en áreas de importancia estratégica para el país, de acuerdo a criterios de interés público.

## **11. CONVENIOS DE DESEMPEÑO**

Una vez seleccionada una institución para Convenio de Desempeño y negociado los términos de diseño del Plan de Mejoramiento Institucional, el presupuesto definitivo y las bases para su implementación, el MINEDUC procederá a celebrar con ésta el contrato legal respectivo.

Los CDs son acuerdos en que se especifican objetivos, metas cuantificables, hitos e indicadores de desempeño notables para cada período y etapa del Plan de Mejoramiento Institucional adjudicado y se establece la medición periódica de los resultados en función de dichas metas y de las líneas de base establecidas en el PMI Definitivo.

Este instrumento permite ofrecer un financiamiento multi-anual a las instituciones, en base a los resultados comprometidos y obtenidos en cada período. Por ello, deberá contener un plan de seguimiento y evaluación que permita medir el cumplimiento de los compromisos y desempeños, y generar evidencias de respaldo para la sistematización y replicabilidad de la experiencia.

Los Convenios de Desempeño estipularán, entre otros:

- a) El PMI Definitivo, que debe considerar objetivos, estrategias, programas, acciones, metas cuantificables, hitos e indicadores de desempeño destacados para cada período y etapa, con la finalidad de mejorar la calidad académica y la capacidad de gestión institucional; como también incluir un sistema de seguimiento y evaluación que permita generar evidencias para medir su cumplimiento, así como para sistematizar y replicar su impacto.
- b) Aportes del Ministerio de Educación y de las IES.
- c) Condiciones de transferencia de recursos, de suspensión y de término anticipado.
- d) Los compromisos y obligaciones de ambas partes.
- e) Las reglas de desembolsos, adquisiciones y reprogramación.
- f) Los informes de resultados y gestión.
- g) La organización y forma de gestión de los CDs.
- h) La difusión de los CDs, sus resultados y rendición de cuenta pública.

- Implementación y aplicación de mecanismos de seguimiento y control de hitos e indicadores comprometidos y de evaluación de impacto.
- i) La obligación de devolución de los recursos no comprometidos por el Convenio de Desempeño, al término de la duración del mismo.
  - j) Su duración y vigencia.

Mediante los Convenios de Desempeño, las Instituciones de Educación Superior se obligarán a asegurar el adecuado uso de los recursos asignados al desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional convenido con el Ministerio de Educación.

Asimismo, se comprometerán a cumplir con las metas de desempeño y mecanismos de autorregulación que se establezcan y a proporcionar la información estadística institucional que se requiera para el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIES).

Finalmente, se comprometerán a implementar y/o fortalecer la Unidad de Análisis Institucional, publicar periódicamente Anuarios que consideren estadísticas e Indicadores de Desempeño Institucionales e implementar un portal web exclusivo del CDs que permita una adecuada difusión y evaluación pública de sus objetivos y avance en el cumplimiento de los compromisos convenidos con el Ministerio de Educación.

## **12. SEGUIMIENTO DE LOS CONVENIOS E INFORMES DE AVANCE**

El seguimiento anual de los Convenios de Desempeño será de responsabilidad del Departamento de Financiamiento Institucional de la División de Educación Superior, quién se apoyará en paneles de negociadores y su Unidad de Análisis y Convenios de Desempeño. Este proceso incluirá todo lo relativo al análisis de los informes de avance, a la gestión financiera, el logro y demostración de resultados, la evaluación de impacto y la difusión de los avances a las instancias pertinentes con el fin de resolver la continuidad de los recursos del subsidio y prever las acciones correctivas que sean necesarias.

El seguimiento de la ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional tendrá tanto un carácter sustantivo, en el sentido de cooperar y ofrecer el apoyo necesario para el cumplimiento de sus actividades y fines, y de control, orientado a que las instituciones realicen oportunamente las adecuaciones que se estimen necesarias.

Para ello el seguimiento comprenderá tareas de supervisión y control de gestión con relación al cumplimiento de sus compromisos contractuales, el correcto manejo financiero y el logro de resultados, una comunicación fluida con los responsables respecto a actividades de monitoreo y evaluación realizadas por las instituciones, visitas en terreno y, cuando se estime necesario, asesoría de especialistas nacionales o extranjeros para la evaluación del progreso e impacto de las iniciativas. En particular, los CDs tendrán una evaluación de medio término (nacional o internacional) que permita determinar oportunamente la viabilidad de término de los compromisos contraídos por la IES beneficiaria en los plazos establecidos en el convenio.

Cada IES beneficiada con un Convenio de Desempeño deberá emitir informes de avance que provean información sobre los logros alcanzados en la implementación del Plan de Mejoramiento Institucional, en el cumplimiento de hitos y metas comprometidas, en los indicadores de desempeño convenidos, en el uso y destino de los recursos (avances en ingresos y gastos), y que incluyan explicaciones y comentarios de autoridades y líderes universitarios, además de las rendiciones financieras.

La División de Educación Superior se pronunciará sobre los informes de avance y el progreso de hitos y evolución de indicadores comprometidos por parte de las IES. Según el grado de conformidad con el desarrollo proyectado podrá, en caso de incumplimiento, suspender la entrega de los recursos correspondientes a la etapa siguiente, hasta el momento en que se hayan cumplido en forma satisfactoria los compromisos contraídos y/o renegociado sus términos contractuales.

Adicionalmente, como síntesis informativa de su gestión y compromiso de rendición de cuentas pública, cada institución deberá preparar e informar sus resultados a través de un Anuario Institucional de Estadísticas e Indicadores de Desempeño. La estructura básica de este Anuario se informará en las bases de la convocatoria.

# **CONVENIOS DE DESEMPEÑO 2011-2014**

## **TERMINOS DE REFERENCIA 2011 FORMACIÓN DE PROFESORES**

El Ministerio de Educación convocará y hará llegar oportunamente a las IES elegibles las bases que faciliten su participación en el Programa de Convenios de Desempeño en Formación de Profesores (FP). Para ello, las IES deberá tener presente en todo momento, que lo expuesto en términos generales para los Convenios de Desempeño será plenamente aplicable en esta línea estratégica particular.

La propuesta de PMI Preliminar no deberá exceder las 12 páginas, más anexos síntesis relevantes de igual extensión. En forma auto-contenida, el PMI Preliminar deberá expresar los propósitos institucionales, sus planes y estrategias de desarrollo principales, estadísticas e indicadores básicos y una síntesis del plan de mejoramiento propuesto, los resultados que busca obtener, haciendo referencia a prioridades nacionales y regionales y un análisis de su experiencia, La IES participante podrá presentar una propuesta institucional orientada a fortalecer y renovar el FP. Detalles de contenido y formato serán indicados en las bases. La duración máxima será de 4 años.

Estos convenios de desempeño buscan incentivar el análisis estratégico y cambio institucional, permitiendo desarrollar un profesores con competencias de alto nivel según las necesidades del siglo XXI, profesionalmente preparado para la obtención de mayores logros de aprendizaje en las aulas escolares de nuestro país, particularmente en los contextos más vulnerables, respondiendo así a las exigencias que impone la nueva Ley General de Educación 20.370 de 2009 y con ello, a la necesidad de Chile para ser considerado país desarrollado, plenamente inserto en la Sociedad del Conocimiento.

Esto implica fortalecer, renovar y eventualmente innovar, bajo criterios objetivos y rigurosos, los programas de formación de profesores en universidades e institutos profesionales elegibles, de manera de acompañar el esfuerzo sistémico que está haciendo el país para mejorar la calidad de su educación escolar y sus resultados.

Aunque la convocatoria de CDs en FP 2011 contempla la gestión del cambio en todas sus modalidades (básica, media y parvularia), el foco inicial de los Planes de Mejoramiento Institucional estará en la Educación Básica, con el fin de aprovechar los estándares que ya han sido preparados para este nivel. El diseño del PMI en sus fases siguientes podrá incluir las demás modalidades de oferta, tomando en consideración los respectivos estándares en la medida que éstos estén disponibles. Junto con el diseño del nuevo currículo de educación básica, que deberá concretar una nueva matrícula en 2013, el PMI en su fase inicial deberá considerar planes de desarrollo de personal académico, de gestión de información y conocimiento, de integración de TICs y

tecnologías educativas al aprendizaje, y de espacios necesarios para lograr su cometido.

Junto con la convocatoria de CDs, la División de Educación Superior convocará a una nueva postulación a proyectos para realizar Análisis Estratégico en Formación de Profesores. Esta acción, que complementará la iniciada el año 2010, tiene por objetivo incentivar a las universidades e institutos profesionales elegibles que imparten carreras de pedagogía a realizar un análisis estratégico institucional de sus facultades o escuelas de formación de profesores y programas de pedagogía ofertados actualmente, con el fin de establecer su estado de desarrollo relativo, sus capacidades para formar profesores y su potencial para gestionar conocimiento en las disciplinas de la educación y afines, en el marco de pertinencia y exigencias que Chile requiere para incorporarse en plenitud a la sociedad del conocimiento. Se espera que el análisis tome en consideración el estado del arte internacional, el plan estratégico y modelo institucional vigentes, los cambios de escenario estratégico nacional y regional, los resultados de la acreditación institucional y de programas, la evaluación diagnóstica de los estudiantes de pedagogía, los avances en la elaboración de estándares y las orientaciones curriculares para la formación inicial. Este análisis podrá servir a la institución como base para gestionar cambios internos estratégicos y para postular con mayores antecedentes a convenios de desempeño.

La mayoría de los diagnósticos indican que la calidad de los profesores es uno de los aspectos críticos para el mejoramiento de la calidad de la educación escolar y que en nuestro país la formación de los profesores presenta un importante rezago en cuanto a sus logros efectivos.<sup>2</sup> Para avanzar en este campo se requiere, entre otros factores, de una profunda renovación tanto de los programas iniciales de estudio, los cuerpos académicos, el desarrollo de la investigación y la oferta de postgrado, y definitivamente de mejores resultados.

Las IES a través de de los CDs FP deberán resolver nudos críticos que requerirán acciones en las siguientes materias:

1. Reorientar los proyectos en apoyo de FP Mecesup2 actualmente en desarrollo, para formar parte de los nuevos CDs.
2. Fortalecer el cuerpo académico.
3. Atraer, retener y desarrollar talentos de los futuros postulantes a las carreras.
4. Aumentar el nivel de exigencia académica de los programas de estudio, para lograr resultados efectivos (estándares).
5. Fortalecer la formación de los contenidos disciplinares y profesionales. En particular, articular e integrar efectivamente los distintos ejes de formación, tanto en las facultades como en otras dependencias de servicio en las especialidades.
6. Incorporar en la definición curricular de las pedagogías el sentido profesional de la formación de profesores, lo que se manifiesta en el reconocimiento de la educación como disciplina en desarrollo, otorgando al profesor un rol de practicante reflexivo, capacitado para el diagnóstico de necesidades de

---

<sup>2</sup> OCDE (2004) *Revisión de Políticas Nacionales de Educación: Chile*. Paris

- aprendizaje y la toma de decisiones sobre adecuaciones curriculares que sean necesarias en la interacción pedagógica.
7. Fortalecer la entrega y evaluación de los contenidos generales apropiados para el profesional SXXI (comunicación oral y escrita, análisis cuantitativo, trabajo en equipos interdisciplinarios, manejo instrumental inglés, dominio tecnologías y sistemas, investigación-acción, entre otras).
  8. Innovar en metodologías y herramientas para mejorar el aprendizaje, y en prácticas de evaluación.
  9. Participar de las diferentes disciplinas que hacen posible el aprendizaje (multi e interdisciplinario).
  10. Desarrollar experiencias significativas de aprendizajes.
  11. Trasladar y aplicar las mejores prácticas pedagógicas y de gestión docente, tanto originadas en Chile como en el extranjero.
  12. Fortalecer los vínculos con las IES chilenas y extranjeras con los cuáles colaborar para aumentar significativamente la calidad de la educación que entrega.
  13. Lograr redes efectivas de “campos pedagógicos”, con líneas de prácticas que garanticen la retroalimentación a la persona que se encuentra desarrollando su profesión docente.
  14. Lograr relaciones activas y eficaces entre la enseñanza pre-escolar, básica y media, integrando entre niveles educativos y carreras, conforme a programas afines.
  15. Lograr investigación sistemática y de alto nivel sobre temas de educación.
  16. Lograr programas pertinentes y efectivos de especialización y postgrado.
  17. Lograr enfoques multi-disciplinarios en los cuerpos académicos.
  18. Lograr modalidades consecutivas y/o concurrentes que garanticen el sentido profesional del desarrollo de profesores.
  19. Renovar el profesional de la educación para seis grados de educación básica y seis años de educación media que, considerando una visión amplia, logre una formación especializada de aquello que enseña.

Los objetivos específicos de los CDs en FP, deberán al menos:

1. Rediseñar el currículo de formación de profesores.
2. Mejorar sustantivamente la formación de profesores y las competencias efectivas para el aprendizaje.
3. Vinculación efectiva con la actividad educativa en la comunidad escolar, con flujos valiosos en ambas direcciones.
4. Demostrar efectivamente los niveles formativos de alta calidad comparado con estándares internacionales que se pueden obtener en Chile.
5. Generar casos de referencia para proyectar el escalamiento de la formación de profesores.
6. Fortalecer la didáctica específica.
7. Incorporar y fortalecer las tecnologías educativas que tengan buen impacto en el aprendizaje.
8. Fortalecer el cuerpo académico que forma profesores para que se renueven las prácticas de enseñanza y logren los aprendizajes requeridos. En particular, se

requiere la instalación consciente de que el rol del formador de formadores es modelador de la docencia del futuro profesor, lo que debiera manifestarse a lo menos en una coherencia del discurso y acción, y en el desarrollo de mecanismos que permitan la reflexión sobre su práctica docente, tales como el análisis de registro y los elementos posibles de analizar en la interacción pedagógica.

Los indicadores de desempeño notables que se vislumbran desde el ámbito de la política pública son:

1. Mejoramiento de los niveles de acreditación de carreras.
2. Mejoramiento del nivel de ingreso estudiantil, medido por la PSU.
3. Aumento del % de académicos con doctorado.
4. Matrícula efectiva de estudiantes en los programas rediseñados de educación básica a partir del año 2013, y de las demás modalidades de formación pedagógica a partir del 2014.
5. Logros efectivos (cuantificables y medibles en su impacto) en las prácticas para los alumnos y las unidades educativas y sobre las competencias efectivas de los profesores en su ejercicio docente.
6. Mejoramiento de las tasas de retención y titulación.
7. Número de CDs implementados.
8. Mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los egresados.
9. Mejoramiento de los puntajes de egreso en la prueba INICIA, que deberá ser visible una vez que egrese la primera cohorte de profesores formados con el nuevo currículo, con consideración de estándares

Las instituciones deberán incluir en sus propuestas los planteamientos necesarios para abordar los siguientes temas relevantes:

- 1. Efectividad:** exponer los planes y actuaciones para asegurar la efectividad de los procesos de formación, en lo que respecta a la calidad formativa, número de estudiantes y progresión de ellos en su formación.
- 2. Utilización de diagnósticos existentes:** identificar los diagnósticos existentes sobre la formación de profesores, tanto de la propia institución como de otros actores del sistema de educación superior chileno, y cómo y de qué se hace cargo de ellos en su propuesta.
- 3. Análisis de la propia experiencia:** analizar la experiencia de la institución en la formación de profesores, exponiendo los factores que han tenido buenos resultados (separándolos de otros) y mostrando cómo se proyectan en su propuesta. El propósito de este análisis es asegurar que la institución utilice un mecanismo sistemático y permanente para aprender y realizar mejoramiento continuo a partir de su propia experiencia. Específicamente, se espera generar un observatorio de las prácticas de formación de profesores, dirigido al interior de la institución, que tenga como principales objetivos levantar evidencias que generen criterios compartidos al ser contrastados con los desafíos y

retroalimenten de una manera rápida, dinámica y fluida a los formadores de formadores.

- 4. Utilización de experiencias formativas valiosas de otros actores (realizadas tanto en Chile como en el extranjero):** analizar y discutir los casos que son relevantes y pertinentes, señalando cuáles se utilizarán en su propuesta, cuáles no y los fundamentos de estas decisiones. El propósito de este análisis es asegurar que las instituciones utilicen mecanismos sistemáticos y permanentes para aprender de la experiencia de los sistemas de formación de profesores a nivel global.
- 5. Adopción de las mejores prácticas formativas internacionales:** identificar y analizar las mejores prácticas internacionales en formación de profesores, señalando cuáles incorpora a su propuesta así como su justificación. Estas mejores prácticas pueden o no estar vinculadas a las experiencias formativas señaladas anteriormente.
- 6. Atracción y retención de talentos:** exponer los criterios que utilizará para atraer y retener talentos como por ejemplo estudiantes o académicos, que son parte de la propuesta.
- 7. Utilización de estándares:** exponer en la propuesta cómo utilizará los estándares formativos señalados por el MINEDUC. Esto deberá hacerse tanto para la situación de egreso de los estudiantes como para el proceso de formación de ellos.
- 8. Indicadores relevantes:** exponer los indicadores de resultados y los indicadores de procesos.
- 9. Retroalimentación:** exponer los medios para retroalimentar hacia los procesos de formación desde el seguimiento de los egresados y de los efectos de su ejercicio profesional (en la calidad del aprendizaje de sus estudiantes).
- 10. Vinculación al medio:** plantear cómo la institución se vinculará con los establecimientos educacionales y otros actores relevantes para detectar las necesidades objetivas para la formación y para verificar los efectos de la formación que provee. Por otra parte, señalar cuáles de las actuaciones que propone pueden proyectarse también al medio en la forma de capacitación y educación continua.

# CONVENIOS DE DESEMPEÑO 2011-2014

## CONVOCATORIA A CONVENIOS DE DESEMPEÑO ARMONIZACIÓN CURRICULAR 2011

*El desafío que se plantea hoy es preparar profesionales para manejar el cambio, que es más veloz que nunca antes...  
...que habrán de servir empleos que aún no han sido creados...  
...usar tecnologías que aún no se han inventado...  
...solucionar problemas que aún no sabemos que surgirán...<sup>3</sup>*

Los CDs en Armonización Curricular buscan incentivar el análisis estratégico y el cambio institucional para la implementación de nuevos modelos educativos –o la renovación de los ya existentes– con miras al logro de cometidos notables en ámbitos diversos; entre ellos, mejoramiento de los resultados de aprendizaje estudiantil, progreso en indicadores sensibles como la retención y titulación oportuna, y armonización efectiva de los planes y programas de estudio con las mejores prácticas internacionales. Su fin último es la generación de valor, a través del mejoramiento de la calidad de la oferta académica y de sus grados y títulos, para así satisfacer las demandas de la sociedad del conocimiento y del desarrollo socioeconómico.

Desde un punto de vista general, el concepto principal que identifica a estos CDs dice relación con la “armonización” de la estructura curricular del sistema de educación superior y con la facilitación de un tránsito hacia una mayor articulación y convergencia, tanto *al interior de las IES* como, eventualmente, *entre instituciones*, en beneficio directo de los estudiantes del sistema. Si bien esta armonización parte del principio de un respeto a la diversidad institucional, no elude la necesidad de desarrollar esfuerzos sostenidos en favor de la remoción de las barreras que inhiben el logro de mayores niveles de calidad y legibilidad del sistema, a partir del establecimiento de un marco regulatorio para la enseñanza y el aprendizaje superior llamado, asimismo, a incrementar la movilidad estudiantil y favorecer una mayor cooperación interuniversitaria.

Desde un punto de vista específico, estos convenios involucran el cambio y rediseño de todos los currículos de formación profesional en las IES – o de algunos seleccionados vinculados con áreas específicas (como las ingenierías, pedagogías y salud, entre otras) - de manera de permitir una armonización curricular efectiva que sea acorde con el Proyecto Educativo Institucional y el logro de competencias sello. Se parte del

---

<sup>3</sup> Andreas Schleicher, “Qué saben y pueden hacer los estudiantes”, OECD Programme for International Student Assessment, Santiago, 13 de abril 2011.

principio que los cambios a convenir, y que dará sustento a estos CDs, debe considerar un currículo centrado en el estudiante, basado en resultados de aprendizaje y en la adquisición y demostración de competencias a lo largo de toda la vida. Debe estar articulado académicamente para lograr una efectiva movilidad estudiantil y profesional, y sintonizado con las necesidades de Chile para ser considerado un país desarrollado y abierto al mundo para insertarse en plenitud en la sociedad del conocimiento. Lo que se busca es ofrecer a los estudiantes mayores opciones al interior de los sistemas, a través de currículos flexibles que demuestren consistencia, coherencia, eficacia, efectividad y pertinencia, que permitan atender a sus intereses y vocaciones particulares, hagan posible el acceso a nuevas formaciones de grado de naturaleza polivalente y acordes con la evolución del mundo del trabajo, y manifiesten la voluntad de ser implementados con estándares de calidad internacional verificables, con plazos de carreras pertinentes, retención efectiva y garantías de alta empleabilidad.

Estos nuevos CDs de Armonización Curricular representan un escalamiento significativo de los esfuerzos y resultados ya obtenidos en la última década, desde la Declaración de Valparaíso de los Rectores del CRUCH el 2003, la implementación del Sistema de Créditos Transferibles (SCT-Chile) por parte del CRUCH, a partir de 2006, y del apoyo del Fondo de Innovación Académico (FIAC) y los Convenios de Desempeño (CDs) del Programa Mecesp a las IES para avanzar en la modernización y renovación del currículo de pregrado.

Un análisis preliminar de impacto demuestra que la etapa de “exploración de cambios” desarrollada hasta la fecha, y sustentada en los proyectos FIAC ya mencionados, ha permitido colocar efectivamente el tema en la agenda de educación superior y lograr resultados importantes de modernización e innovación curricular en las instituciones formadoras. Para avanzar en este proceso es preciso transitar hacia una segunda etapa de “integración estratégica” de estos esfuerzos institucionales. Se trata de un ajuste estratégico desde un enfoque “bottom-up” hacia uno “top-down”, sin desplazar los beneficios del enfoque actual. Se considera que el sistema de educación superior chileno está preparado para enfrentar este gran desafío corporativo y nacional. Esta segunda etapa debería constituir un escalamiento en la modernización del currículo, para transitar a futuro hacia logros de mayor alcance e impacto en la agenda de transformación y modernización ya iniciada.

Los nudos críticos que los CDs en Armonización Curricular deben ayudar a resolver – entre aquellos que las IES consideren pertinente abordar, según sus necesidades y contexto— son:

a) *En el ámbito de los programas, su diseño e implementación.*

1. Alinear estratégicamente el pregrado con el Proyecto Educativo Institucional, de manera de permitir la consolidación de programas destacados, generar ventajas competitivas y de posicionamiento, demostrar una mejor sintonía con políticas y objetivos regionales y nacionales y garantizar la inserción laboral oportuna de sus egresados.

2. Renovar el currículo de formación profesional a partir de un modelo centrado en el estudiante, con logros de aprendizaje y competencias, aplicación del sistema de créditos transferibles (SCT), movilidad estudiantil, y prácticas profesionales tempranas que familiaricen al estudiante con entornos laborales reales.
3. Innovar el pregrado en áreas clave, en alineamiento con programas de alta prioridad nacional (Ingeniería, Educación y Ciencias).
4. Incorporar a la definición y desarrollo del currículo el sentido final de la formación inicial de pregrado, reconociendo en la IES un organismo socialmente responsable que forma profesionales de alto nivel, personas y ciudadanos, preparados para enfrentar las demandas de la sociedad del conocimiento y los desafíos del desarrollo socioeconómico.
5. Fortalecer el desarrollo de competencias transversales, disciplinares (básicas) y profesionales favoreciendo el aprendizaje multi e interdisciplinario y garantizando la efectiva articulación e integración de los distintos ejes o líneas de formación – tanto al interior de Escuelas y Facultades, como entre estas y otras unidades que prestan servicio a los programas.
6. Fortalecer, en el currículo, la entrega de competencias fundamentales para el profesional del S XXI (comunicación oral y escrita, manejo instrumental del inglés, habilidades de trabajo colaborativo en equipos interdisciplinarios, ética y responsabilidad social, dominio instrumental de tecnologías y sistemas de información y comunicación).
7. Lograr en los procesos de formación un mayor equilibrio entre actividades teóricas y prácticas.
8. Articular la formación inicial profesional de pregrado con programas pertinentes y efectivos de especialización y postgrado (Maestría y Doctorado).
9. Mejorar la vinculación con el medio y su impacto en la docencia y el aprendizaje.
10. Aumentar la transferencia de resultados de la I+D a la docencia y el aprendizaje.
11. Mejorar la articulación del pregrado: carreras técnicas y profesionales con y sin licenciatura.

*b) En el ámbito estudiantil*

12. Atraer el talento estudiantil, retenerlo y desarrollarlo, a través de distintas modalidades de admisión y de la implementación de programas de retención de impacto verificable.
13. Integrar de manera efectiva la formación escolar de Educación Media con la formación universitaria a través de programas de inducción de estudiantes de primer año y nivelación de competencias básicas.
14. Aumentar el nivel de exigencia académica de los planes y programas de estudio para lograr resultados de aprendizaje efectivos susceptibles de ser verificados a través de estándares.
15. Innovar, con apoyo en sistemas educativos de mejores desempeños, en sistemas, metodologías y herramientas para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes, y de las prácticas de evaluación de sus niveles de logro.
16. Facilitar a los estudiantes la exposición a experiencias significativas de aprendizaje en cursos de alta complejidad y bajo rendimiento, utilizando distintos

ambientes o entornos (presencial, virtual, mixtos), estrategias virtuosas de aprendizaje activo y TICs; con evaluación de impacto seguido a través de prácticas de evaluación y comparación con logros de cursos anteriores.

17. Potenciar los niveles de autoaprendizaje.
18. Mejorar la información a estudiantes/usuarios.
19. Mejorar los tiempos de titulación.
20. Incrementar los índices de movilidad de estudiantes, nacional e internacional, avanzando hacia la definición de programas de doble titulación, pasantías co-tutelas y aprendizajes inter-institucionales.
21. Familiarizar a los estudiantes, a través de prácticas tempranas, con el aprendizaje y desempeño en ambientes laborales reales que garanticen su retroalimentación como profesional en formación.
22. Mejorar la inserción de los egresados en el mundo del trabajo a través del desarrollo de mayor sintonía con las organizaciones, agencias y empresas que definen competencias de empleabilidad.

*c) En el ámbito de los académicos responsables de la innovación*

23. Fortalecer los cuerpos académicos responsables de los procesos de formación profesional, incrementando el N° de doctores JC.
24. Desarrollar investigación sistemática y de alto nivel en las disciplinas basales presentes en el currículo y dar cuenta de sus resultados en publicaciones indexadas.
25. Fortalecer el perfeccionamiento docente, tanto a nivel disciplinario como en pedagogía universitaria.
26. Fortalecer la capacidad de innovación/reconversión de los cuerpos académicos relacionados con los procesos de cambio curricular a través de la instalación de sistemas permanentes de inducción, capacitación y actualización académica.
27. Desarrollar sistemas efectivos de evaluación del desempeño académico, en particular de la acción docente en aula (autoevaluación, evaluación de pares, juicio de los estudiantes).
28. Normalizar y/o modernizar los sistemas normativos, reglamentarios y administrativos que sirven de soporte a la innovación curricular.
29. Aumentar la cobertura y los años de acreditación nacional de programas de pregrado y avanzar hacia una acreditación internacional de los mismos, y/o al reconocimiento internacional de títulos.
30. Armonizar e integrar los proyectos Mecesus2 de apoyo a la AC, ya finalizados o actualmente en desarrollo, con la propuesta de los nuevos CDs.

Los objetivos específicos de los CDs en AC, entre otros que las IES podrán definir, son:

1. Rediseñar el currículo de formación profesional en conformidad con la aplicación de un modelo centrado en el estudiante, por logros de aprendizaje y competencias, con uso del SCT-Chile, movilidad estudiantil y la definición de prácticas profesionales tempranas que familiaricen al estudiante con entornos laborales reales.

2. Avanzar en un rediseño curricular innovador con énfasis en el carácter inicial de la formación profesional (rebaja de los ciclos de formación), en el desarrollo de un currículo modular, y en la adquisición de competencias de medio tiempo conducentes, donde sea pertinente, a salidas curriculares intermedias.
3. Enlazar la formación profesional inicial con oportunidades de Formación Continua (actualización y posgrado), en acuerdo con las demandas laborales del entorno.
4. Encauzar el cambio curricular hacia un compromiso verificable y tangible con la innovación y el desarrollo (I&D) y las prioridades del desarrollo nacional y regional.
5. Aumentar la cobertura y años de acreditación de los programas de pregrado.
6. Demostrar niveles formativos de alta calidad comparados con estándares internacionales (acreditación internacional de programas, doble titulación, movilidad estudiantil hacia centros de excelencia).
7. Fortalecer el cuerpo académico a cargo de la innovación curricular a través de la formación doctoral, la capacitación periódica y la evaluación regular (convenios de desempeño).
8. Fortalecer la didáctica específica y las prácticas de evaluación de los aprendizajes en concordancia con las demandas de un currículo centrado en el estudiante.
9. Diseñar e implementar sistemas novedosos de evaluación de la calidad de la formación impartida.
10. Mejorar las tasas de retención, titulación oportuna y empleabilidad.
11. Mejorar los niveles de logro de los estudiantes (sistemas de retención, nivelación de competencias básicas, tutorías especializadas, otros).
12. Mejorar la vinculación con el medio y su impacto en la docencia y el aprendizaje.
13. Aumentar la transferencia de resultados de la I+D a la docencia y el aprendizaje.
14. Mejorar la articulación del pregrado: carreras técnicas y profesionales con y sin licenciatura.
15. Desarrollar redes amplias de cooperación con la empresa y otras instituciones con fines de desarrollo de investigación y emprendimiento, instalación de centros de práctica, colocación de egresados, otros.
16. Escalar los resultados de los proyectos FIAC de Armonización Curricular, previamente realizados.

Los indicadores de desempeño notables que se vislumbran desde el ámbito de la política pública son:

1. Incremento de la cobertura de acreditación nacional/internacional de programas de pregrado.
2. Avances en el proceso de renovación curricular con SCT, currículo flexible y movilidad estudiantil.
3. Mejoramiento de los puntajes de ingreso estudiantil, medidos por la PSU, asociado a estudiantes provenientes de familias de menores ingresos.
4. Incremento de N° de carreras con programas de nivelación de competencias en primer año.
5. Mejoramiento de las tasas de retención.
6. Mejoramiento de la tasa promedio de titulación.

7. Alza de puntajes en pruebas estandarizadas de cierre de procesos de formación profesional inicial (medido tras egreso de la primera cohorte de profesionales formados con el nuevo currículo).
8. Incremento de rendimiento estudiantil o mejoramiento de los niveles de logro de los estudiantes (medidos en tasas de aprobación o promedio de calificaciones).
9. Mejoramiento de la calidad de tesis y seminarios de título, de modo que sean un mecanismo efectivo para estimular el aprendizaje autónomo.
10. Aumento del % de académicos con doctorado.
11. Aumento de índices de producción científica (investigación con fondos externos a la IES y publicación de resultados en revistas indexadas).
12. Incremento del número de académicos capacitados/actualizados anualmente por la IES en programas de Pedagogía Universitaria.
13. Logros efectivos (cuantificables y medibles en su impacto) de las prácticas profesionales de los estudiantes.
14. Mejoramiento en las tasas de percepción de la calidad y de grado de satisfacción de los usuarios respecto del programa/carrera (estudiantes, empleadores, stakeholders)
15. Mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los egresados.
16. Mejoramiento de las tasas de empleabilidad oportuna de los egresados.
17. Número de convenios establecidos con centros de excelencia con fines de movilidad, intercambio académico, doble titulación, otros.
18. Número de convenios activos con la empresa y otras instituciones con fines de cooperación amplios de investigación conjunta, desarrollo de prácticas, colocación de egresados, otros.

Las instituciones incluirán en sus propuestas los planteamientos necesarios que permitan abordar los siguientes temas relevantes:

1. **Efectividad:** exponer los planes y actuaciones para asegurar la efectividad de la formación profesional en las carreras cuyo mejoramiento se propone, tanto en lo que respecta a su calidad formativa como al número de estudiantes y su progresión en el proceso de formación.
2. **Alineamiento y armonización de experiencias previas con la propuesta nueva (cuando corresponda):** las IES deberán dar cuenta explícita de la forma en que los avances previos realizados en el ámbito de la Armonización Curricular –a través de proyectos anteriores, con o sin financiamiento Mecesup--convergen y/o se potencian con la nueva propuesta.
3. **Utilización de diagnósticos existentes:** identificar los diagnósticos existentes sobre la formación profesional (carreras) que se pretende potenciar, disponibles tanto en la propia institución como provenientes de otros actores del sistema de educación superior, y describir cómo y de qué manera la IES se hace cargo de estos en su propuesta.

4. **Análisis de la propia experiencia** de la IES en la formación profesional, con exposición de las buenas prácticas y la forma cómo estas se proyectan en la propuesta. El propósito del análisis es asegurar que la institución dé cuenta que posee un mecanismo sistemático y permanente para aprender y realizar un mejoramiento continuo a partir de su propia práctica.
5. **Utilización de experiencias y prácticas formativas valiosas de otros actores (realizadas tanto en Chile como en el extranjero):** analizar y discutir casos relevantes y pertinentes, señalando de manera fundamentada cuáles se utilizarán en la propuesta. El propósito del análisis es asegurar que las instituciones utilicen mecanismos permanentes para aprender de la experiencia y prácticas de la formación profesional en un nivel global.
6. **Atracción y retención de talentos:** exponer los criterios que utilizará para atraer y retener los talentos de los estudiantes que son parte de la propuesta.
7. **Indicadores relevantes:** exponer los indicadores de resultados, los indicadores de procesos y los indicadores de impacto asociados al CD.
8. **Utilización de estándares:** exponer en la propuesta cómo utilizará estándares de formación. Esto deberá ser considerado tanto para la situación de egreso de los estudiantes (pruebas estandarizadas de cierre) como para la verificación del logro de competencias durante el proceso de formación.
9. **Retroalimentación:** exponer los medios para retroalimentar los procesos de formación, desde el seguimiento de los egresados hasta la medición del impacto de su inserción laboral en el ámbito académico o productivo.
10. **Vinculación con el medio:** plantear cómo la institución se vinculará con las organizaciones y empresas, los empleadores y otros actores relevantes para detectar las necesidades objetivas del entorno y satisfacerlas, así como para verificar la calidad de la formación que provee. Por otra parte, señalar cuáles de las actuaciones que propone pueden proyectarse también al medio en la forma de capacitación y educación continua para profesionales egresados de otras IES.

## CONVENIOS DE DESEMPEÑO 2011-2014

### CONVOCATORIA A CONVENIOS DE DESEMPEÑO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE DOCTORADO 2011

*La competitividad y capacidad de innovación...  
radica fundamentalmente  
en un sistema fuerte  
de educación de postgrado<sup>4</sup>*

Estos convenios de desempeño buscan incentivar el análisis estratégico y el cambio institucional para potenciar los mejores programas de doctorado existentes en el sistema de Educación Superior, con el fin de consolidar su calidad, favorecer su adecuado posicionamiento internacional, e inducirlos hacia un mayor compromiso y alineamiento con las prioridades del desarrollo nacional, proyectándolos hacia la innovación social y productiva.

Entre las acciones que se prevén en este ámbito están, entre otras, el intercambio de doctorandos y académicos con pares extranjeros de universidades de reconocido prestigio, la configuración de redes de especialistas nacionales y extranjeros con fines de investigación y desarrollo, la internacionalización de graduados chilenos a través de estadias de post-doctorado en el extranjero, la creación de Colegios Doctorales en convenio con otras instituciones, la inversión en infraestructura científica, y la valorización de los resultados de la investigación en el medio nacional a través de convenios con el medio productivo. Lo que se busca es la convergencia de estos programas con un nítido propósito de generación de valor a partir del conocimiento, extrayendo de él beneficios sociales, culturales y productivos.

Aunque los progresos en el ámbito del doctorado nacional han sido notables en la última década, todavía son claramente insuficientes frente a países como Brasil y todavía muy lejanos de aquellos de los países desarrollados. Esto implicará un nuevo esfuerzo de desarrollo, de escalamiento cualitativo y cuantitativo en áreas deficitarias y de aumento de nuevos programas en áreas estratégicas. Especialmente deficitarias son las áreas de Ingeniería y Tecnologías, donde se produce una cantidad muy baja de doctores y donde la valorización de resultados de investigación, medido por generación de spin-offs y gestión de licencias, es escasa. Esto limita severamente las posibilidades de mayor competitividad internacional y el desarrollo del país a futuro.

---

<sup>4</sup> Commission on the Future of Higher Education in the United States, *The Path Forward, The Future of Graduate Education in the United States*, Council of Graduate Schools, 2010

Los nudos críticos que los CDs para la Internacionalización de Programas de Doctorado (IPD) deben ayudar a resolver — entre aquellos que las IES consideren pertinente abordar, según su contexto y necesidades—son:

*a) En el ámbito de su diseño, implementación y evaluación*

1. Consolidar de manera estratégica en las universidades programas de doctorado destacados, que generen ventajas competitivas y posicionamiento y demuestren una mejor sintonización con políticas y objetivos regionales y nacionales.
2. Mejorar los estándares de calidad de los doctorados a partir de su evaluación por agencias internacionales de acreditación de programas, de reconocida solvencia académica.
3. Generar modelos de autoevaluación de programas que garanticen sustentabilidad y a la vez posibilidades de reconversión oportuna conforme a las demandas del entorno (I&D).
4. Incrementar las plantas académicas jornada completa, con doctorado y/o con experiencia en investigación de nivel avanzado, para desarrollar masas críticas, cubrir disciplinas y sub-disciplinas deficitarias o inexistentes en el país, y lograr la renovación etaria.
5. Establecer vínculos más efectivos entre el pregrado y la formación doctoral con énfasis en la retención de talentos y el aumento del número de mujeres con grado de doctor (promoción de equidad social y de género).
6. Mejorar los sistemas de selección de postulantes a los programas de Doctorado, con criterios uniformes para asegurar los más idóneos (evaluación de competencias avanzadas, de intereses de los postulantes, motivación por la investigación y manejo de, a lo menos, dos idiomas).
7. Transitar, en el caso de los doctorados de mayor calidad, hacia la definición de un régimen de estudios de tiempo completo que involucre exclusividad al programa, incluyendo las eventuales asistencias de docencia tomadas como parte de su formación (Teaching Assistantship).
8. Programar y apoyar la inserción en el ámbito académico y científico de los nuevos graduados de Becas-Chile que retornarán a Chile en los próximos años, aprovechando su edad, motivación, capacidades y potencial específico.
9. Asegurar, en adecuada coordinación con Conicyt y otras fuentes oferentes de financiamiento (apalancamiento), una adecuada provisión de fondos para los trabajos de tesis de los doctorandos.
10. Afirmar la adquisición oportuna de infraestructura científica y de actualización bibliográfica y/o digital que permita el desarrollo de trabajos de tesis y el fortalecimiento y optimización del potencial científico (humano) de los doctorados nacionales.

*b) En el ámbito de la internacionalización académica de los programas*

11. Desarrollar redes de colaboración académicas nacionales e internacionales, con fines de intercambio académico, movilización de doctorandos y desarrollo de investigaciones y publicaciones conjuntas.

12. Incrementar el número de estudiantes extranjeros en los programas.
13. Establecer convenios con universidades y centros extranjeros de excelencia reconocida, con fines de aseguramiento y mantención en el tiempo de las estrategias de internacionalización.
14. Incrementar la inserción internacional de los programas de doctorado nacionales a través del desarrollo de tesis co-tutoriales, obtención de dobles grados, construcción de redes, investigación cooperativa, pasantías y estadías de post-doctorado en los mejores centros académicos del mundo.
15. Apoyar la implementación de colegios doctorales en convenio con universidades del mayor prestigio internacional.
16. Desarrollar un sistema de seguimiento de los egresados de programas de Doctorado con fines de verificación del impacto de los mismos en los procesos de mejoramiento social y productivo (generación de valor).
17. Mejorar índices de productividad científica de académicos y estudiantes de doctorado (investigación con pares externos y fuentes de financiamiento ajeno a la IES y difusión de resultados en medios indexados nacionales e internacionales).

*c) En el ámbito de los enlaces con la I&D (nacional e internacional)*

18. Aumentar la vinculación de los programas con la empresa, tanto para aumentar la empleabilidad de doctores en ese sector como de su capacidad de I&D.
19. Valorizar resultados docentes y de investigación para proyectarlos a la innovación social y productiva.
20. Armonizar políticas y prácticas de gestión de la propiedad intelectual al interior de las universidades que permitan facilitar la valorización de resultados académicos y la comercialización de tecnologías y la generación, en los programas de doctorado, de habilidades y competencias para el emprendimiento de alcance global.
21. Establecer alianzas estratégicas con los mercados tecnológicos y la industria de capital de riesgo tecnológico para aportar buenas prácticas y desarrollar vínculos que permitan no solo licenciar tecnologías sino más bien transformar en emprendimientos exitosos los resultados de la investigación con potencial comercial de la investigación universitaria y sus programas de doctorado.
22. Crear modelos innovadores de gestión de la innovación proveniente de las investigaciones de los programas de doctorado, por ejemplo, a través de la creación de plataformas con capacidad de gestión en red, aprovechando y fortaleciendo las capacidades internas de gestión de las universidades y de sus socios estratégicos nacionales e internacionales.

Los objetivos específicos que los CDs en IPD deben considerar, de acuerdo con la realidad e intereses de las IES, son:

1. Consolidar programas que generen ventajas competitivas, posicionamiento nacional e internacional, y muestren mejor sintonía con políticas y objetivos regionales y nacionales.

2. Mejorar los estándares de calidad de los programas de doctorado a través de una acreditación internacional.
3. Incrementar las plantas académicas jornada completa, con doctorado y experiencia en investigación, para desarrollar masas críticas, cubrir áreas deficitarias y lograr la renovación etaria.
4. Establecer vínculos efectivos entre el pregrado y la formación doctoral, con énfasis en la retención de talentos provenientes de familias de menores ingresos, y de las cohortes femeninas presentes en las IES (promoción de equidad social y de género).
5. Mejorar los sistemas de selección de postulantes a los programas de Doctorado, con criterios uniformes (evaluación de competencias avanzadas, de intereses de los postulantes, motivación por la investigación y manejo de, a lo menos, dos idiomas).
6. Desarrollar redes de colaboración académicas nacionales e internacionales, con fines de intercambio académico, movilización de doctorandos y desarrollo de investigaciones y publicaciones conjuntas.
7. Establecer convenios con universidades y centros extranjeros de excelencia, con fines de aseguramiento de las estrategias de internacionalización.
8. Incrementar la inserción internacional de los programas de doctorado a través del desarrollo de tesis co-tutoriales, obtención de dobles grados, construcción de redes, investigación cooperativa, pasantías y estadías de post-doctorado en los mejores centros académicos del mundo.
9. Apoyar la implementación de colegios doctorales en convenio con universidades del mayor prestigio internacional.
10. Establecer alianzas estratégicas con la industria y los mercados tecnológicos para aportar buenas prácticas, desarrollar vínculos que permitan licenciar tecnologías y transformar en emprendimientos exitosos los resultados de la investigación con potencial comercial producida en los programas de doctorado.
11. Valorizar resultados docentes y de investigación para proyectar sus resultados a la innovación social y productiva (spin-offs y gestión de licencias).
12. Aumentar la vinculación de los programas con la empresa, tanto para aumentar la empleabilidad de doctores en ese sector como de la I&D.

Los indicadores de desempeño notables que se vislumbran desde el ámbito de la política pública son:

1. Mejoramiento en los niveles de acreditación de los programas de Doctorado.
2. Acreditación internacional de programas por parte de agencias reconocidas por su solvencia académica.
3. Aumento del % de académicos jornada completa, con doctorado, en áreas deficitarias y/o estratégicas.
4. Postulantes nacionales y extranjeros a los programas de doctorado y matrícula efectiva.
5. Aumento del número de mujeres en programas de doctorado de alto nivel (Ciencias e Ingeniería).
6. Aumento de las tasas de graduación y retención de doctorandos.

7. Aumento de la demanda y matrícula en programas de doctorado innovadores, con foco en el desarrollo de áreas estratégicas.
8. Aumento de convenios activos con universidades internacionales de reconocido prestigio, con fines de movilidad, intercambio académico, investigación, doble graduación, otros.
9. Mejoramiento en los niveles de competencias lingüísticas de los doctorandos (manejo de 2ª y 3ª lengua).
10. Mejoramiento de las formas de gestión de la innovación científica y tecnológica.
11. Aumento del número de dobles grados de doctor obtenidos en convenio con universidades extranjeras de destacada calidad y prestigio.
12. Aumento del N<sup>o</sup>, montos e impacto de proyectos de investigación con financiamiento nacional, externo a la IES (Fondecyt y otros).
13. Aumento del N<sup>o</sup>, montos e impacto de proyectos de investigación con financiamiento internacional y desarrollados con académicos e instituciones extranjeras.
14. Aumento del N<sup>o</sup> e impacto de publicaciones indexadas de académicos y estudiantes de doctorado y, en particular, de aquellas producidas en forma conjunta con instituciones e investigadores extranjeros.
15. Mejoramiento de la calidad de las publicaciones de profesores y doctorandos, en términos de citaciones e impacto.
16. Aumento de la movilidad de doctores y doctorandos en el nivel nacional e internacional.
17. Aumento de la participación de académicos y doctorandos en redes y colegios doctorales, convenidas en forma bilateral o multinacional.
18. Aumento del N<sup>o</sup> de convenios activos con el sector productivo con fines de trabajo conjunto en I&D y de colocación de doctores en el sector.
19. Aumento del N<sup>o</sup> de proyectos de investigación, e innovación, en conjunto con el sector productivo.
20. Aumento de la valorización de resultados de investigación, medido por generación de spin-offs y gestión de licencias.
21. Aumento del número de graduados en programas nacionales que realicen estadías de post-doctorado en el extranjero.

Las instituciones deberán incluir en sus propuestas los planteamientos necesarios que permitan abordar los siguientes temas relevantes:

1. **Efectividad:** exponer los planes y actuaciones para asegurar la efectividad de los programas de Doctorado cuyo mejoramiento se propone, tanto en lo que respecta a su calidad formativa como al número de estudiantes nacionales y extranjeros y su progresión en el proceso de formación.
2. **Alineamiento y armonización de experiencias previas con la propuesta nueva (cuando corresponda):** dar cuenta explícita de la forma en que los avances previos realizados en el ámbito del mejoramiento de los Doctorados - a través de proyectos anteriores, con o sin financiamiento MECESUP - convergen y/o se potencian con la nueva propuesta.

3. **Utilización de diagnósticos existentes:** identificar los diagnósticos existentes tanto en la propia institución como entre otros actores del sistema de educación superior sobre la formación de doctores, y describir cómo y de qué manera la IES se hace cargo de estos en su propuesta.
4. **Análisis de la propia experiencia** de la IES en la formación de postgrado, exponiendo las buenas prácticas y la forma cómo estas se proyectan en la propuesta. El propósito del análisis es asegurar que la institución dé cuenta que posee un mecanismo sistemático y permanente para aprender y realizar un mejoramiento continuo a partir de su propio desempeño.
5. **Utilización de experiencias y prácticas formativas valiosas de otros actores en el extranjero:** analizar y discutir casos relevantes y pertinentes, señalando de manera fundamentada cuáles se utilizarán en la propuesta. El propósito del análisis es asegurar que las instituciones utilicen mecanismos permanentes para aprender de la experiencia y prácticas de la formación de doctores en un nivel global.
6. **Atracción y retención de talentos:** exponer los criterios que utilizará para atraer y retener los talentos de los estudiantes que son parte de la propuesta. Entre tales criterios deberá incluirse la presencia de competencias avanzadas de investigación y de manejo de 2ª y 3ª lengua.
7. **Indicadores relevantes:** exponer los indicadores de resultados destacados, los indicadores de procesos y los indicadores de impacto asociados al CD.
8. **Retroalimentación:** exponer los medios para retroalimentar los procesos de formación, desde el seguimiento de los graduados del programa, hasta la medición de impacto de su inserción laboral en el ámbito académico o productivo.
9. **Vinculación con el medio:** plantear cómo la institución se vinculará con las organizaciones y empresas, los empleadores y otros actores relevantes para detectar las necesidades objetivas para la formación de doctores y para verificar los efectos de la formación que provee.

# CONVENIOS DE DESEMPEÑO 2011-2014

## CONVOCATORIA A CONVENIOS DE DESEMPEÑO CALIDAD DEL APRENDIZAJE Y GESTION (FIAC2)

*Ser un buen profesor es saber, al menos en parte, que siempre hay algo nuevo para aprender, no tanto en cuanto a técnicas docentes, sino que respecto a estos estudiantes en este momento particular y respecto a sus aspiraciones personales, confusiones, conceptos erróneos e ignorancia. Para aprender de los mejores profesores debemos reconocer que podemos aprender y que aún tendremos fracasos. No podremos llegar a todos los estudiantes de igual manera, sin embargo hay algo para aprender de cada uno de ellos y del aprendizaje humano en general. ... En resumen, debemos batallar con el significado del aprendizaje en nuestras disciplinas y como mejor cultivarla y reconocerla<sup>5</sup>*

Los Convenios de Desempeño (CD) en Apoyo a la Calidad del Aprendizaje y la Gestión (FIAC2) son un instrumento de adjudicación competitiva de recursos con elementos de negociación que busca incentivar actividades de fomento a la calidad e innovación académica en IES elegibles con características de coherencia, capacidad de respuesta, equidad y calidad. Su diseño será flexible y permitirá concretar planes de mejoramiento en áreas y líneas de acción prioritarias en cada convocatoria de concurso. Las propuestas institucionales deberán ser coherentes con la planificación estratégica institucional y diseñarse por gestión de resultados, con indicadores “destacados” que aseguren el logro de las metas y cambios comprometidos.

En la última década, los proyectos del Fondo de Innovación Académica (FIAC) MECESUP han impactado significativamente en las instituciones de educación superior chilenas, en las áreas de:

- *Nivelación de competencias* de estudiantes desfavorecidos académicamente, para brindar un apoyo integral que disminuya la deserción y fomente una exitosa graduación e inserción laboral pertinente.
- *Renovación curricular e innovación para el aprendizaje*, con el fin de entregar una formación pertinente y de mayor calidad que promueva una formación centrada en el estudiante con perfiles de egreso claramente establecidos.
- *Unidades o Centros de Mejoramiento Docente*, para lograr mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes a través de la vinculación formal a las Vicerrectorías Académicas, cumpliendo propósitos de estudio, integración de innovaciones tecnológicas y capacitación de profesores y estudiantes para el aprendizaje.
- *Apoyo a programas de doctorado nacionales*, para promover el diseño, implementación, fortalecimiento e internacionalización en áreas estratégicas institucionales y nacionales a través de la consolidación de su personal académico, el apoyo de becas e infraestructura docente y científica, para lograr un mayor tamaño, graduación, producción científica e impacto.
- *Movilidad académica internacional en el pregrado con instituciones formadoras de ingeniería y agropecuarias francesas*, para dar oportunidades de aprendizaje estudiantil de alto nivel y mejoramiento de los programas nacionales.

---

<sup>5</sup> Ken Bain, What the Best College Teachers Do, 2004

- *Gestión*, para apoyar la gestión estratégica, el análisis institucional y ajustar prácticas y procesos que permitan mejorar la eficiencia y efectividad institucional en el uso de sus recursos.

Los avances anteriormente descritos son muy importantes, pero requieren continuidad y sustentabilidad en el tiempo para lograr replicación a nivel institucional y de sistema, lo que implica impulsar innovaciones crecientemente orientadas a resultados destacados medibles que produzcan el cambio e impacto deseados.

Por lo anterior, el FIAC2 apoyará y potenciará la Calidad del Aprendizaje y la Gestión, la innovación académica y las líneas estratégicas de CDs en Formación de Profesores, Armonización Curricular, Internacionalización de Doctorados y Formación Técnico-Profesional 2011-2014 para la gestión de cambios institucionales sustanciales (focalizados y amplios), impulsando acciones de innovación más acotadas y de menor tamaño que permitan acciones de inicio al cambio, la realización de pilotos, la implementación local y el potenciamiento de liderazgos disponibles en diferentes niveles de las IES para promover mejoramientos y cambios alineados con las políticas de desarrollo institucional.

Para gestionar estos CDs, se ajustará el diseño del actual Fondo de Innovación Académica (FIAC) para que, manteniendo su carácter competitivo, permita introducir instancias de negociación entre el MINEDUC y las IES que intensifiquen la focalización de objetivos, la obtención de metas, resultados e indicadores destacados y que se convengan compromisos de desempeño más precisos y de mayor impacto institucional, privilegiando el monitoreo y evaluación de desempeños por sobre el de procesos.

Los nudos críticos que los CDs en Calidad del Aprendizaje y la Gestión debieran orientar y resolver, según las realidades y necesidades de las IES, son:

*Mejorar aprendizajes de los estudiantes*

- Integrar de manera efectiva la formación escolar de educación media con la formación universitaria a través de programas de inducción de estudiantes de primer año y nivelación de competencias básicas.
- Aumentar el nivel de exigencia académica de los planes y programas de estudio para lograr resultados de aprendizaje efectivos susceptibles de ser verificados a través de estándares.
- Facilitar a los estudiantes la exposición a experiencias significativas de aprendizaje en cursos de alta complejidad y que requieran mejoras en el rendimiento, utilizando distintos ambientes o entornos (presencial, virtual, mixtos), estrategias virtuosas de aprendizaje activo y TICs; con evaluación de impacto seguido a través de prácticas de evaluación y comparación con logros de cursos anteriores.
- Desarrollar prácticas tempranas con aprendizajes esperados, claramente definidos, de manera de familiarizar al estudiante con ambientes laborales reales que garanticen su retroalimentación como profesional en formación.
- Definir nuevas políticas institucionales e implementar estrategias de apoyo y/o formación de los académicos, lideradas por unidades de mejoramiento docente y/o equipos de unidades académicas, con el fin de relevar la docencia y potenciar el aprendizaje.

- Implementar planes de mejoramiento continuo de la docencia académica con reconocimiento institucional, orientadas a mejorar los resultados de aprendizaje en el aula.
- Asegurar que las Unidades de Docencia y Aprendizaje que se están implementando en diversas IES completen su ciclo de puesta en marcha, y apoyen efectivamente la capacitación docente y la armonización curricular.
- Implementar innovaciones metodológicas y tecnológicas en el aula, y en otros contextos formativos, tomando como base estudios e investigaciones de procesos de aprendizaje.
- Desarrollar prácticas y modalidades de evaluación orientadas a mejorar los aprendizajes.
- Implementar uno o más planes de estudios centrados en el estudiante, previamente diseñados y aprobados institucionalmente.
- Rediseñar e implementar programas de estudio en conjunto y coordinados a nivel de unidad académica y la Vicerrectoría Académica.
- Favorecer el trabajo académico asociado o en redes nacionales en casos claros de acuerdos y definiciones inter-institucionales para lograr movilidad estudiantil con aprendizajes acreditados con SCT-Chile.
- Impulsar la implementación de SCT-Chile en todos los ámbitos del diseño curricular y de la docencia y el aprendizaje.

*Avanzar en la internacionalización de los programas de estudio para mejorar su calidad*

- Desarrollar vínculos académicos con IES en el extranjero, en modalidad de gastos compartidos, en áreas y programas afines que permitan la movilidad estudiantil en ambos sentidos (movilidad semestral, co-tutela de tesis, tesis en el extranjero), junto a la implementación de innovaciones en los programas chilenos, con plena acreditación de aprendizajes (SCT-Chile).
- Desarrollar vínculos académicos con IES extranjeras, de reconocida calidad, que permitan la movilidad académica en ambos sentidos, en modalidad de gastos compartidos, en áreas y programas afines que permitan el desarrollo conjunto de actividades de docencia y la consolidación de redes académicas perdurables.
- Transitar hacia mayores niveles de calidad con la acreditación internacional de las carreras y programas de pregrado y el convenio de programas de doble titulación con IES de reconocido prestigio del extranjero.

*Consolidar programas de doctorado para aumentar las capacidades de I&D institucionales y fortalecer la producción científica nacional*

- Mejorar y consolidar nacional e internacionalmente programas específicos de doctorado ofrecidos por las IES, orientándolos hacia una mayor sintonía con las demandas del entorno local, regional y nacional.
- Aumentar la matrícula a los programas de doctorado, cautelando el mejoramiento de los sistemas de selección de postulantes.
- Aumentar el número de doctores graduados de alta productividad, formados a nivel nacional, y mejorar la calidad de los programas en áreas de interés estratégico, orientándolos hacia su internacionalización y el fomento de I+D+I.

- Mejorar y ampliar la inserción laboral de doctores, mediante vínculos con diversos tipos de empresas, instituciones educativas, agencias de gobierno y organismos internacionales, entre otros.
- Mejorar índices de productividad científica de académicos y estudiantes de doctorado (investigación con pares externos y fuentes de financiamiento ajeno a la IES y difusión de resultados en medios indexados nacionales e internacionales).

### *Optimizar la gestión*

- Instalar y/o fortalecer procesos de toma de decisiones en torno a la planificación de largo plazo y estratégica, gestión académica y procesos de auto-regulación y acreditación, con el uso de información e indicadores provenientes de las Unidades de Análisis Institucional y del SIES.
- Asegurar que las Unidades de Análisis Institucional que se están implementando en diversas IES completen su ciclo de puesta en marcha, entren plenamente en funcionamiento, apoyen efectivamente la toma de decisiones basadas en evidencia, sirvan de respaldo para la auto-regulación y aseguramiento de calidad institucional y de programas, aporten decididamente al SIES y permitan la evaluación comparativa (“benchmarking”).
- Abordar las debilidades detectadas en los procesos de auto-evaluación y acreditación emprendidos, ajustando la calidad institucional y/o de programas a niveles superiores de desempeño.
- Implementar mecanismos que aseguren la empleabilidad pertinente y el seguimiento de graduados en su inserción y progresión laboral.
- Realizar análisis estratégico institucional, como base para gestionar cambios internos significativos.
- Apoyar la continuidad de acciones emprendidas en el marco de los CDs piloto ya implementados.

Los indicadores de desempeño destacados que se vislumbran desde el ámbito de la política pública son:

1. Mejorar la retención estudiantil en los primeros años
2. Aumentar la tasa y disminuir el tiempo de titulación
3. Incrementar la movilidad de estudiantes a nivel internacional, avanzando hacia la doble titulación, los aprendizajes inter-institucionales y la obtención de postgrados
4. Mejorar los niveles de acreditación y su cobertura
5. Mejorar las tasas de empleabilidad pertinente
6. Incrementar la graduación de doctores, su internacionalización y proyección hacia la innovación social y productiva
7. Incrementar la productividad de los académicos, tanto desde el punto de vista de la obtención efectiva de aprendizaje en los estudiantes, como de la gestión de conocimiento de calidad e impacto.
8. Incrementar la cobertura de acreditación internacional de programas de pregrado
9. Aumentar los de puntajes en pruebas estandarizadas de cierre de procesos de formación profesional inicial

Los Convenios de Desempeño de Calidad del Aprendizaje y la Gestión que serán apoyados por el FIAC2 deberán comprometer metas, hitos e indicadores de resultados destacados, los cuales deben ser coherentes con los objetivos planteados y acotados al área de intervención (local o institucional). Los indicadores deberán ser medibles efectivamente e incluir valores bases y de llegada que permitan su monitoreo y evaluación continua y el cumplimiento de los compromisos institucionales contraídos. Las IES deberán incluir en sus propuestas los planteamientos necesarios que permitan abordar los siguientes temas relevantes:

- 1. Efectividad:** exponer los planes y actuaciones para asegurar la efectividad de la formación profesional en las carreras, tanto en lo que respecta a su calidad formativa como al número de estudiantes atendidos y su progresión en el proceso de formación.
- 2. Alineamiento de experiencias previas con la propuesta de CD en Calidad del Aprendizaje y Gestión:** dar cuenta explícita de la forma en que los avances previos realizados –a través del trabajo en proyectos anteriores con o sin financiamiento MECESUP- convergen y/o se potencien con la nueva propuesta.
- 3. Utilización de diagnósticos existentes:** identificar los diagnósticos existentes, disponibles tanto en la propia institución como provenientes de otros actores del sistema de educación superior chileno e internacional, y describir cómo y de qué manera la IES se hace cargo de estos en su propuesta.
- 4. Análisis de la propia experiencia** de la IES con exposición de las buenas prácticas y la forma cómo estas se proyectan en la propuesta. El propósito de este análisis es asegurar que la institución dé cuenta que posee un mecanismo sistemático y permanente para aprender y realizar un mejoramiento continuo a partir de su propia práctica.
- 5. Utilización de experiencias y prácticas formativas valiosas de otros actores (realizadas tanto en Chile como en el extranjero):** analizar y discutir casos relevantes y pertinentes, señalando de manera fundamentada cuáles se utilizarán en su propuesta. El propósito de este análisis es asegurar que las instituciones utilicen mecanismos sistemáticos y permanentes para aprender de experiencias a nivel global.
- 6. Atracción y retención de talentos:** exponer los criterios que utilizará para atraer y retener los talentos de los estudiantes que son parte de la propuesta.
- 7. Utilización de estándares:** exponer en la propuesta cómo utilizará estándares de formación. Esto deberá ser considerado tanto para la situación de egreso de los estudiantes (pruebas estandarizadas de cierre) como para la verificación del logro de aprendizajes y demostración de competencias durante el proceso de formación.
- 8. Indicadores relevantes:** exponer los indicadores de resultados destacados y de impacto asociados al CD.
- 9. Vinculación al medio:** plantear cómo la institución se vinculará con actores relevantes del entorno.