

Convenios de Desempeño

Proceso de Seguimiento y Control

Taller

" Factores Críticos de Éxito en la Implementación de Convenios de Desempeño en Chile "

Santiago, 28 de abril de 2008

Seguimiento y Control del Convenio de Desempeño

Aspectos relevantes del proceso de seguimiento y control del CD.

1. **Objetivos**
2. **Conceptos**
3. **Actores**
4. **Esquema del proceso**
5. **Hitos, Productos y Actividades relevantes**



1) Objetivos del proceso de seguimiento y control

- 1.1 Asegurar que se cumplan los propósitos comprometidos en los CD.
- 1.2 Disponer de la capacidad para analizar la ejecución de los CD, comparar los avances y resultados con los planes y tomar decisiones frente a las desviaciones.
- 1.3 Identificar tempranamente situaciones que puedan tener impacto en los CD y tomar las decisiones apropiadas.
- 1.4 Apoyar la identificación y realización de logros tempranos.
- 1.5 Velar que las Instituciones se ajusten a las normas y procedimientos vigentes acordadas previamente con la Universidad.



2) Concepto de Seguimiento y Control de CD

a) La Universidad debe implementar **su propio sistema de seguimiento y control (SSC-U)**. Para ello, la Universidad deberá al menos:

- **Compartir un sistema computarizado** de seguimiento y control común de CD en que esté disponible la información relevante. El desarrollo de este sistema será liderado por la UFRO.
- Incorporar a esos sistemas **la información tan pronto se genera** (en tiempo real posible)
- **Analizar la información en plazos razonables** después de incorporado en tales sistemas (ni muy temprano ni tarde).
- **Producir reuniones internas de análisis** sobre los avances, problemas, oportunidades, eventuales incumplimientos, logros inesperados y otras situaciones de interés para los propósitos del CD (generando actas de ellas).
- **Emitir informes oficiales** al Mecesup.

Objetivos y Contenidos del Sistema Informatizado de Seguimiento y Control de CD

El desarrollo de este sistema será liderado por la UFRO.

- **Objetivos**

- Disponer de información oportuna y veraz sobre la marcha del proyecto del CD.
- Apoyar la toma de decisiones tanto internas de la Universidad como de MECESUP y de los negociadores.

- **Contenidos**

- Indicadores de resultado, medidos según frecuencia correspondiente.
- Indicadores intermedios medidos según frecuencia correspondiente.
- Actividades relevantes (estado de avance respecto de lo programado)
- Ejecución financiera (valores por partidas y totales; grado de avance respecto de lo programado).
- Nuevas oportunidades identificadas y propuesta para abordarlas.
- Problemas que emergen y propuesta de soluciones.

Concepto de Seguimiento y Control de CD (Continuación)

b) El **sistema de seguimiento y control Mecesup (SSC-M)** se organiza sobre la existencia del SSC-U, en 2 líneas de acción, en los cuales los Negociadores tendrán acceso temprano a la información disponible.

b.1) Seguimiento (acompañamiento) consiste en informarse oportunamente sobre los avances cualitativos y cuantitativos (indicadores) y emitir – cuando corresponde – sugerencias, recomendaciones, advertencias, estímulos, exhortaciones y toda otra acción tendiente a apoyar el cumplimiento de los propósitos del CD.

- Un buen seguimiento aumenta notablemente las posibilidades de cumplimiento de las metas
- Más aún, hace posible sobrepasarlas aprovechando las nuevas oportunidades que se producen en el camino.
- Desarrolla un vínculo de confianza y comprensión mutua que es fundamental para un CD.



Concepto de Seguimiento y Control de CD (Continuación)

b.2) Control consiste en verificar los cumplimientos de las metas de hitos e indicadores y decidir sobre aprobar y rechazar (con las implicaciones respectivas en el cumplimiento del contrato, en particular de los desembolsos), así como de las acciones propuestas para continuar el CD (en particular de las reprogramaciones).

- El control debe ser simple y claro
- Las decisiones resultantes del control: aprobar (A), aprobar con observaciones (AO) (señalándose claramente cuáles son ellas y los plazos y condiciones para resolverlas), rechazar (R)
- Las reglas para A, AO y R deben estar claras y bien entendidas por las partes.
- Después de cada evento de control, podrán existir dos tipos de actuaciones formales: a) se ratifica el plan existente del CD y se continúa de acuerdo a lo programado (eso significa por ejemplo, que si hay un atraso en algo, entonces debe recuperarse el atraso); b) se efectúa una reprogramación (cuando el plan pierde vigencia en algún ámbito debido a nuevas condiciones que alteran los supuestos originales).

Concepto de Seguimiento y Control de CD (Continuación)

b.1.1) Para el **seguimiento** (acompañamiento) se utilizará preferentemente:

- **Acceso directo a la información en los sistemas computarizados de la Universidad** por parte de los negociadores (en la modalidad de autoservicio remoto).
- **Acceso a las actas de las reuniones de análisis interno** y de toda otra información que la Universidad desee entregar para una mejor comprensión del estado real del CD en cada momento.
- Realización de **reuniones de análisis con los negociadores.**
- **Verificación in situ**

b.2.1) Para el **control** se utilizará preferentemente

- **Revisión, análisis y evaluación de los informes oficiales** que emite la Universidad y emisión de validaciones y requerimientos de rectificación (sobre sus contenidos, formas y omisiones).
- **Emisión de aprobaciones, rechazos.** Deberán estar definidas cuáles son del ámbito de los negociadores y cuáles de las unidades administrativas del Mecesup. En todo caso, las decisiones finales son de la Dirección del Mecesup o del Directorio del Programa CD, según corresponda).

Concepto de Seguimiento y Control de CD (Continuación)

Temas relevantes y complementarios a verificar en las acciones de seguimiento y control

Temas relevantes

- Asignación oportuna de medios y recursos.
- Organización para lograr los objetivos y metas
- Realización de actividades (tareas)
- Cumplimiento de hitos claves por cada indicador y análisis de las desviaciones
- Medición frecuente de cada indicador.
- Cumplimiento de metas de indicadores y análisis de las desviaciones
- Rendiciones de cuentas.

Temas complementarios

- Intercambio de experiencias entre las universidades de CD (talleres, internet, teleconferencias, documentos,...)
- Intercambio de experiencias con otras instituciones.
- Inducción de logros tempranos.
- Comunicación y difusión de avances y resultados.
- Inducción de alianzas y de otras formas de apalancamiento.



3) Actores del proceso de seguimiento y control, y sus funciones

La División de Educación Superior, en representación del MINEDUC, será la responsable final del desarrollo del CD, con participación de los siguientes actores:

3.1 Coordinación General del Programa Mecesup 2

3.2 Negociadores del CD

3.3 Unidad de Análisis y Convenio de Desempeño del programa MECESUP 2

3.4 Unidad de Administración del Programa (UAP)

3.5 Comité Directivo del CD

3.6 Expertos Evaluadores

3.7 Representantes de la Universidad

3.8 Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SINIES)



3.1 Coordinación General del Programa Mecesup 2

Por encargo del Jefe de la División de Educación Superior (DESUP) será el responsable del desarrollo e implementación del CD. Además, entre sus funciones se destacan:

- Formar parte del Comité Directivo del CD, con las atribuciones y responsabilidades propias de esta instancia.
- Alinear el desarrollo de los CD con las directrices de la Jefatura de la División de Educación Superior y del BIRF.
- Aprobar las modificaciones o reprogramaciones del CD.



3.2 Negociadores del Convenio de Desempeño

En esta etapa del CD, cumple un rol de facilitador con la Universidad. Realiza las funciones de seguimiento y acompañamiento en la implementación del CD, entre las que se destacan:

- Informarse sobre los avances de la Universidad en el desarrollo del CD.
- Establecer sistemas formales de seguimiento y retroalimentación del CD, de común acuerdo con las Universidades.
- Verificación in situ de los avances efectivos.
- Reconocimiento explícito de avances, logros, cumplimientos y de incumplimientos.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos, plan de trabajo y metas del CD.
- Apoyar replanificaciones o ajustes, en caso de ser necesario
- Coordinarse funcionalmente con la UAP para todos los fines administrativos que correspondan, así como para el fiel cumplimiento de las Bases.
- Facilitar, en todo momento, la realización de los trabajos
- Promover la obtención de logros tempranos

- Incentivar y propiciar alianzas con otras Instituciones y otras formas de apalancamiento
- Analizar los planteamientos de la Universidad respecto de los avances y logros del CD así como de las nuevas oportunidades que se producen en el contexto.
- Analizar los planteamientos de la Universidad respecto de los problemas, atrasos e incumplimientos del CD así como los nuevos riesgos y amenazas que se producen en el contexto.
- Analizar conjuntamente con la Universidad las acciones para abordar avances, logros, atrasos, incumplimientos, nuevas oportunidades y amenazas.
- Desarrollar un vínculo de confianza con los representantes de la universidad en el CD, y siempre que sea posible, con los actores relevantes de la universidad involucrados en el CD y sus efectos.
- Apoyar con recomendaciones y sugerencias, siempre que no signifiquen una intervención indebida.

3.3 Unidad de Análisis y Convenio de Desempeño del programa MECESUP 2

Cumple funciones de coordinación entre los actores del proceso y en el desarrollo y evaluación de los estados de avance en los PMI y compromisos de desempeño respectivos.

Entre las funciones más relevantes se presentan:

- Elaborar material de apoyo al proceso de implementación y seguimiento de los CD
- Coordinar y facilitar los encuentros entre los diversos actores del CD.
- Participar en visitas de seguimiento conjuntamente con los negociadores/facilitadores.
- Apoyo en materias de gestión, seguimiento y verificación de cumplimientos del CD.
- Apoyo de acuerdo al estado del arte en CD y materias afines (talleres, expertos, sistemas)
- Revisar y facilitar las reprogramaciones, cuando sea necesario.
- Asistir consultas y responder sugerencias.

3.4 Unidad de Administración del Programa (UAP)

**Encargado del seguimiento administrativo y financiero de los CD.
Las funciones más destacadas son:**

- Análisis de los usos de fondos entregados.
- Velar por el fiel cumplimiento de las prácticas administrativas, de compras y financiera-contables de las Universidades, de acuerdo a la Normativa vigente.
- Tramitar los contratos y la entrega de recursos a las Universidades.
- Aprobación de los procedimientos de la Lista de Bienes y Servicios elegibles elaborados por las Instituciones.



3.5 Comité Directivo del CD

Es presidido por el jefe de la división de educación superior, y entre sus funciones relevantes se encuentran las siguientes:

- Tomar conocimiento de la evaluación de medio términos y de las recomendaciones que se emanen de él.
- Proponer al ministerio de educación la suspensión temporal y/o definitiva de recursos a la universidad cuando el resultado de la implementación del PMI sea demostradamente insatisfactorio.
- Seguimiento del PMI, lo que efectuará a través de reuniones anuales con los rectores de las universidades ejecutoras.



3.6 Representantes de la Universidad

Para la ejecución del CD se reconocen tres niveles de organización:

- **Nivel suprainstitucional.** Corresponde a los casos en que puede ser necesario disponer de la participación orgánica de otras instituciones, como Gobierno, ONG, otras Universidades, etc.
- **Nivel institucional.** Corresponde al equipo directivo que participó en la fase de negociación CD. En esta etapa se ratificará (o modificará su composición de acuerdo a las necesidades insitucionales).
- **Nivel operativo.** Corresponde a los ejecutores directos de las actividades contempladas en el CD, tanto en los aspectos académicos como administrativos.

Para los niveles institucionales y operativos se destacan el gestor del CD y su equipo de trabajo. **El gestor del CD corresponderá a una persona competente designada por la autoridad, el cual tendrá un equipo de trabajo de apoyo. El equipo de trabajo conformará la Unidad de Estudio y Análisis Institucional.**

Las funciones del gestor del CD son las siguientes:

- Será el responsable que tendrá la Universidad frente al Programa Mecesup y los Negociadores.
- Se encargará de gestionar la implementación y seguimiento del Convenio, a través de su Monitoreo y Evaluación.
- Participará en las reuniones que se deriven de las visitas de monitoreo a las Universidades que realicen los Negociadores y el Programa Mecesup.
- Será el responsable de la elaboración de los informes de seguimiento, tanto los trimestrales administrativos y financieros, como los anuales de resultados de hitos e indicadores.
- Se encargará del levantamiento de la información de resultados en la implementación del PMI a través de la página web de la Universidad.



3.7 Expertos Evaluadores

Los expertos serán nacionales y/o extranjeros, y realizarán la Evaluación del CD. Para esto, considerarán distintas fuentes de información, como los Informes de Avance de las Universidades, los Informes administrativos-financieros, visitas a las Instituciones, etc.

Su función más relevante será:

- Plantear conclusiones y recomendaciones para el desarrollo futuro de los CD.

En base a todo lo anterior se elabora Informe de Medio Término que se realizará al segundo año de ejecución del PMI, y con este Informe el Comité Directivo propondrá cursos de acción a seguir en cada Institución.

La convocatoria de estos expertos será responsabilidad de la División de Educación Superior.



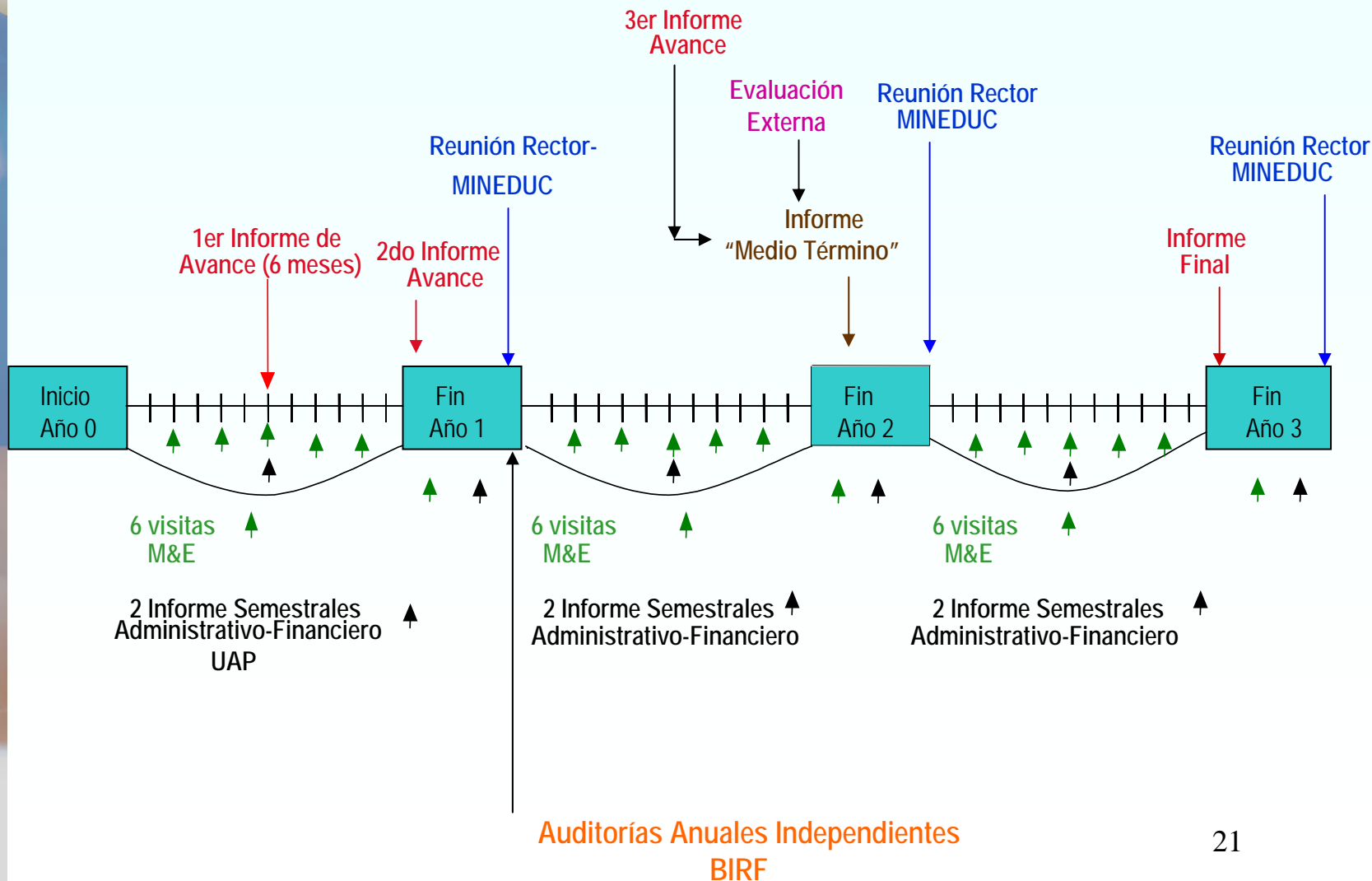
3.8 Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SINIES)

Encargado de la recolección de datos de Educación Superior, con los cuales se estandarizarán los indicadores de desempeño y se obtendrán indicadores de calidad para el sistema.

Específicamente dentro del CD, el SINIES desarrollará las siguientes funciones:

- Definir, junto con las Universidades ejecutoras de los PMI, conceptos básicos para la medición de indicadores de desempeño, que se usarán para el resto del sistema de Educación Superior.
- Promover en estas Instituciones los objetivos y mecanismos del SINIES para el procesamiento de la información, permitiendo la obtención de los resultados en los indicadores de desempeño del sistema de Educación Superior.

4) Esquema del Proceso de Seguimiento y Control



5) Hitos, Productos y Actividades relevantes del proceso de seguimiento y control

El Proceso de Seguimiento se realiza mediante acciones de Monitoreo y Evaluación de los compromisos establecidos por las Universidades.



5.1 Visitas a las Universidades

Responsabilidad de los Negociadores, que cumplirán el rol de Facilitador en la implementación del PMI, y se efectuarán al menos bimensualmente. Estos serán apoyados por la UDAC y UAP del Mecesup.

Permitirá detectar oportunamente las dificultades y desviaciones en el logro de los hitos e indicadores de desempeño, y será un proceso permanente. Las actividades más importantes incluyen:

- Reuniones según hitos o actividades relevantes (con acta).
- Habilitación por parte de la Universidad en sitio web un módulo a través del cuál se informan los negociadores sobre los avances directos (“work in progress”).
- Comparación con las experiencias de otros, en particular de avances en el estado del arte.
- Asesoría de especialistas nacionales o extranjeros para la evaluación del progreso del PMI.
- Comunicación fluida con los responsables respecto a actividades de monitoreo y evaluación realizadas por las instituciones.

5.2 Informe Administrativo-Financiero

Efectuado por las Universidades y evaluados por la UAP, se realizará de manera semestral.

Los aspectos más destacados de este seguimiento consisten en:

- Revisión de la ejecución financiera del CD, de acuerdo a la Programación establecida.
- Revisión de las Normas para Adquisiciones y Contrataciones. Esta se realiza en el momento que las Universidades efectúan cada una de estas actividades.



5.3 Informes de Avance

Tendrán como fecha de corte el 31 de diciembre de cada año que se ejecute el PMI, y será solicitados y recepcionados por el Programa Mecesup. Estos informes serán solicitados a las Universidades en los meses de enero y tendrán como fecha tope de recepción el 31 de enero. De manera excepcional, se realizará el primer Informe de Avance a los 6 meses de implementado el PMI.

Los contenidos más importantes de los informes anuales son los siguientes:

- Presentación y demostración de los resultados de los hitos e indicadores comprometidos a la fecha de elaboración del informe.
- Presentación y análisis de los hechos más relevantes del período a evaluar, incluyendo los factores que ayudaron o impidieron el logro de objetivos.
- Uso y destino de los recursos en subsidio y explicaciones y comentarios de autoridades y líderes universitarios.



5.4 Reunión Rector – Comité Directivo del CD

Se efectuará anualmente, y tendrá como objetivo la revisión del estado del avance del plan y de sus compromisos de desempeño.

5.5 Evaluación Externa

Se realizará al final del segundo año de implementación del PMI por Evaluadores Externos. Servirá de insumo para el Informe de Medio Término.

5.6 Informe de Medio Término

Corresponde al Informe que se elaborara al final del segundo año de ejecución del PMI. Se basará en los Informes de Avance de las Universidades y la Evaluación Externa y será elaborado por los Negociadores. Se analizarán y evaluarán los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de indicadores de desempeño.
- Justificación de los no cumplimientos y sobrecumplimientos.
- Cumplimiento de las Normas procedimentales.
- Avances en la gestión financiera del CD.
- Sustentabilidad de los gastos recurrentes que se van a generar al término de la ejecución del CD en cada universidad participante.



5.7 Otros Hitos, Productos y Actividades

Anuario Institucional de Indicadores de Desempeño:

Debe incluir conceptos e indicadores de la gestión académica, los cuales serán convenidos entre la Universidad y el Ministerio de Educación.

Unidad de Estudio y Análisis Institucional:

Esta Unidad apoyará el desarrollo de los CD y la gestión institucional, en especial, para el monitoreo y evaluación de sus avances y logro de los resultados de los compromisos. Esta Unidad conformada como uno de los requisitos del CD, será parte de la Rectoría e incluirá un Director y un número adecuado de profesionales.

Sistema de difusión y seguimiento basado en web institucional



GRACIAS!

