

Documento de
El Banco Mundial

PARA USO OFICIAL ÚNICAMENTE

Informe N°: **63764-CL**

DOCUMENTO DE EVALUACIÓN INICIAL

DE UN

PRÉSTAMO PROPUESTO

POR EL MONTO DE US\$40 MILLONES

PARA LA

REPÚBLICA DE CHILE

DESTINADO AL

PROYECTO DE FINANCIAMIENTO POR RESULTADOS DE LA EDUCACIÓN
SUPERIOR III

9 de febrero del 2012

Sector de Desarrollo Humano

Unidad de Gestión de País para Bolivia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela
Oficina Regional para América Latina y el Caribe

El presente documento es de distribución restringida, y quienes lo reciban pueden utilizarlo únicamente en el desempeño de sus labores oficiales. Su contenido no podrá ser divulgado sin la autorización del Banco Mundial.

EQUIVALENCIAS DE MONEDA EXTRANJERA

29 de noviembre del 2011

Unidad de Moneda = Pesos Chilenos
CLP522 = US\$1
CLP1 = US\$0.002

Año Fiscal
enero 1º – diciembre 31

ABREVIACIONES

AFD	Aporte Fiscal Directo
APL	Préstamo Adaptable de Programa (APL por sus siglas en inglés)
CAE	Programa de Crédito con Aval del Estado
CD	Convenios de Desempeño
CDF	Convenios de Desempeño Mediano
CDI	Convenios de Desempeño Institucional
CFT	Centros de Formación Técnica
CGR	Contraloría General de la República
CM	Convenio Marco
CONFECH	Confederación de Estudiantes de Chile
CONICYT	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica
COREHEG	Grupo Terciario Temático
CRUCH	Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas
CUT	Central Unitaria de Trabajadores (de Chile)
DAG	Departamento de Administración General
DC	Contratación Directa (DC por sus siglas en inglés)
DEIP	Documento de Evaluación Inicial del Proyecto
DFI	Departamento de Financiamiento Institucional
DIPLAP	Dirección de Planificación y Presupuesto
DIPRES	Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda
DIVESUP	División de Educación Superior
EAP	Estrategia de Alianza con el País
EGA	Evaluación en Materia de Gestión Financiera
FECH	Federación de Estudiantes de Chile
FIC	Fondo de Innovación para la Competitividad
GdC	Gobierno de Chile
GF	Gestión Financiera
I+D	Investigación y Desarrollo
IES	Institución(es) de Educación Superior

IFI	Informe financiero interino
IP	Instituto Profesional
IPPF	Marco de Planificación para Pueblos Indígenas (IPPF por sus siglas en inglés, <i>Indigenous People's Planning Framework</i>)
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
MH	Ministerio de Hacienda
MINEDUC	Ministerio de Educación
MOP	Manual Operacional del Proyecto
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODP	Objetivo de Desarrollo del Proyecto
OP/BP	Políticas Operacionales y Procedimientos del Banco (OP/BP por sus siglas en inglés)
ORAF	Marco Operacional para la Evaluación del Riesgo (ORAF por sus siglas en inglés)
PMI	Plan de Mejoramiento Institucional
POA	Trabajo Operacional Anual del Proyecto (POA por sus siglas en inglés)
PSU	Prueba de Selección Universitaria
PTF	Productividad total de los factores
SDG	Sistema de Gastos
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SIES	Servicio de Información de Educación Superior
SIGFE	Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado
UCI	Unidad(es) de Coordinación Institucional
UCP	Asociaciones de la Comunidad Universitaria para la Investigación de la Acción Social
UEP	Unidad de Ejecución del Proyecto
VPN	Valor Presente Neto

‘

Vicepresidente regional:	Hasan A. Tulyu
Director de país:	Susan G. Goldmark
Director sectorial:	Keith Hansen
Gerente sectorial:	Chingboon Lee
Gerente de proyecto:	Michael Crawford

CHILE
PROYECTO DE FINANCIAMIENTO POR RESULTADOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
III

CONTENIDOS

	Nro. de página
1. CONTEXTO ESTRATÉGICO	1
A. Contexto del país.....	1
B. Contexto sectorial e institucional.....	1
C. Objetivos mayores a los que contribuye el Proyecto.....	5
2. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	5
A. ODP.....	5
B. Beneficiarios del Proyecto	5
C. Indicadores de resultados a nivel del ODP	6
3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
A. Componente del Proyecto	6
B. Financiación del Proyecto.....	6
Instrumento de financiamiento	6
Costo del Proyecto y financiamiento	6
C. Aprendizajes y reflexiones a partir del diseño del Proyecto.....	7
4. EJECUCIÓN.....	8
A. Convenios institucionales y de ejecución	8
B. Evaluación y seguimiento de los resultados	9
C. Sostenibilidad.....	9
5. PRINCIPALES RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN	10
A. Resumen de las calificaciones de riesgo	10
B. Resumen de la calificación de riesgo general	10
6. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN	11
A. Análisis financiero y económico.....	11
B. Aspectos técnicos.....	12
C. Gestión financiera	13

D. Adquisiciones.....	14
E. Social (se incluyen las salvaguardas).....	15
F. Medio ambiente (se incluyen las salvaguardas).....	16
Anexo 1: Marco para los resultados y seguimiento E.....	17
Anexo 2: Descripción detallada del Proyecto	21
Anexo 3: Disposiciones para la ejecución	25
Anexo 4: Marco Operacional para la Evaluación del Riesgo (ORAF por sus siglas en inglés)	47
Anexo 5: Plan de apoyo a la ejecución	50
Anexo 6: Análisis financiero y económico	52

FICHA DE DATOS DEL DEIP

Chile

PROYECTO DE FINANCIAMIENTO POR RESULTADOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR III DOCUMENTO DE EVALUACIÓN INICIAL

*Oficina Regional para América Latina y el Caribe
Unidad de Desarrollo Humano*

Información Básica			
Fecha: 9 de febrero del 2012	Sectores:	Educación superior (100%)	
Directora de País: Susan G. Goldmark	Temas:	Educación para la economía del conocimiento (100%)	
Gerente/Director Sectorial: Chingboon Lee / Keith Hansen	Categoría EA:	C	
Nro. de Identificación de Proyecto: P111661			
Instrumento de Financiamiento: SIL			
Gerente de Proyecto: Michael F. Crawford			
¿Incluye el proyecto algún componente CDD? NO			
Conjunto con la IFC:			
Prestatario: República de Chile			
Agencia Encargada: División de Educación Superior, Ministerio de Educación			
Persona de Contacto: Juan José Ugarte	Título:	Director División de Educación Superior, Ministerio de Educación	
Número Telefónico: (56-2) 390-4401	Correo electrónico:	juanjose.ugarte@mineduc.cl	
Periodo de Ejecución del Proyecto:	Fecha de Inicio: 06/15/2012	Fecha de Culminación: 10/31/2016	
Fecha Esperada en que se haga Efectivo:	31 de octubre del 2012		
Fecha Esperada de Cierre:	31 de octubre del 2016		
Información de Financiamiento del Proyecto (millones de US\$)			
<input checked="" type="checkbox"/> Préstamo	<input type="checkbox"/> Subvención	<input type="checkbox"/> Otros	
<input type="checkbox"/> Crédito	<input type="checkbox"/> Garantía		
Para Préstamos/Créditos/Otros:			
Costo total del Proyecto:	160,00	Financiamiento total del Banco:	40,00
Gobierno:	120,00	Brecha de Financiamiento:	0,00
Fuente de Financiamiento		Monto (millones de US\$)	
PRESTATARIO/BENEFICIARIO		120,00	
BIRF		40,00	
AIF: Nuevo			
AIF: Comprometidos nuevamente			
Otros			
Brecha de Financiamiento			
Total		160,00	

Desembolsos Esperados (en millones de US\$)						
Año Fiscal	2012	2013	2014	2015	2016	
Anual	5	10	10	10	5	
Acumulado	5	15	25	35	40	

Objetivo(s) de Desarrollo del Proyecto

El objetivo del Proyecto es mejorar la calidad y la pertinencia de la educación superior para los alumnos, al fortalecer el vínculo entre el financiamiento a las instituciones de educación superior y la rendición de cuentas por desempeño.

Componentes

Nombre del Componente	Costo (millones de US\$)
1. Convenios de Desempeño 2. Apoyo a las Políticas y Gestión de Proyectos	Costo total estimado: US\$155 millones; Banco: US\$38 millones Costo total estimado: US\$5 millones; Banco: US\$2 millones

Cumplimiento

Políticas

¿El proyecto se separa de la EAP en cuanto a contenido o en algún otro aspecto significativo?	Sí []	No [X]
¿El proyecto requiere que haya excepciones a alguna de las políticas del Banco?	Sí []	No [X]
¿Han sido éstas aprobadas por la gerencia del Banco?	Sí [X]	No []
¿Se busca aprobación del Directorio para cualquier excepción a las políticas?	Sí []	No [X]
¿El proyecto cumple con los criterios Regionales de estar listo para la ejecución?	Sí [X]	No [X]

Políticas de Salvaguarda a las que ha dado inicio el Proyecto

Evaluación Ambiental: OP/BP 4.01	Sí	No
Hábitats Naturales: OP/BP 4.04		X
Bosques: OP/BP 4.36		X
Control de Plagas: OP 4.09		X
Recursos Culturales Físicos: OP/BP 4.11		X
Pueblos Indígenas: OP/BP 4.10	X	
Reasentamiento Involuntario: OP/BP 4.12		X
Seguridad de las Represas: OP/BP 4.37		X
Proyectos Relativos a Cursos de Aguas Internacionales: OP/BP 7.50		X
Proyectos en Zonas en Disputa: OP/BP 7.60		X

Clausulas Legales

Nombre Subproyectos de Desempeño	Recurrente Sí	Vencimiento N/A	Frecuencia A lo largo del mismo
Con el fin de llevar a cabo la 1 ^a Parte del Proyecto, el Prestatario tendrá que, antes de llevar a cabo dicho Subproyecto de Desempeño con la IES correspondiente, celebrar un acuerdo con dicha IES ("Contrato de Subproyecto"). Esto se hará por medio del MINEDUC y luego de haber elegido el Subproyecto de Desempeño de acuerdo con los criterios, lineamientos y procedimientos dispuestos en el Manual Operacional. Dicho Contrato de Subproyecto será para otorgar una Subvención para la Ejecución de un Subproyecto, según los términos y condiciones aprobados por el Banco e incluidos en el Manual Operacional.			

Nombre Salvaguardas	Recurrente Sí	Vencimiento N/A	Frecuencia A lo largo del mismo
----------------------------	----------------------	------------------------	--

1. Por medio del MINEDUC, el Prestatario tendrá que lograr y hacer que las IES logren: (a) implementar el Proyecto de acuerdo con el IPPF, donde éste tenga aplicación; (b) dar cumplimiento a los procedimientos que se especifican en dicho IPPF para la valoración inicial, evaluación, ejecución y seguimiento de los Subproyectos de Desempeño; y (c) implementar los planes pertinentes para la planificación de los pueblos indígenas, de acuerdo con los términos establecidos y en una forma que le resulte aceptable al Banco.
2. Por medio del MINEDUC, el Prestatario tendrá que garantizar y hacer que las IES garanticen que cualquier trabajo a ser financiado por los Subproyectos de Desempeño no comprende ningún Reasentamiento.

Nombre Disposiciones Especiales	Recurrente Sí	Vencimiento N/A	Frecuencia A lo largo del mismo
--	----------------------	------------------------	--

Adicionalmente y sin limitación por cualquier otra disposición que se presenta en esta Sección o en los Lineamientos para las Adquisiciones, todas las adquisiciones de bienes, Servicios de No Consultoría y trabajos realizados bajo los procedimientos de Licitación Pública Nacional se regirán expresamente por los principios de adquisiciones a continuación:

- Se elegirá la licitación más baja evaluada para otorgar el contrato.
- No se prescribirá un número mínimo de licitaciones presentadas para poder otorgar un contrato.
- ChileCompra, siempre que el Banco encuentre que los documentos de licitación son adecuados.
- Se pueden utilizar los Convenios Marco del Mercado Público (CMMP) como alternativa al Proceso de Compra [*Shopping*], según lo determina el Banco, siempre que: (A) el CMMP específico no restrinja la competencia extranjera y esté limitado a una duración máxima de 3 (tres) años; y (B) el monto máximo agregado que cada IES puede usar para un CMMP específico, según lo determina el plan de adquisiciones, no puede en ningún caso ser mayor que el monto máximo aplicable para el Proceso de Compra [*Shopping*] y tiene que acordarse con el Banco.

Adicionalmente y sin limitación por cualquier otra disposición que se presenta en esta Sección o en los Lineamientos para Consultores, la contratación de consultores se regirá expresamente por los principios de adquisiciones a continuación:

- No se prescribirá un número mínimo de propuestas presentadas para poder otorgar un contrato.
- En el caso de pequeñas tareas no mayores a los US\$200.000 o su equivalente, se podrán seguir los procedimientos de ChileCompra como método de selección de consultores aceptado por el Banco.

Conformación del equipo

Personal del banco

Nombre	Título	Especialización	Unidad
Michael F. Crawford	TTL	Especialista Séñior en Educación	LCSHE
Maria Paulina Mogollón	STC	Diseño Técnico del Proyecto y Salvaguardas	LCSHE
Christopher Sharp	STC	Consultor	LCSHE
Diego Ambasz	Funcionario de Operaciones	Funcionario de Operaciones	LCSHE
Francisco Rodriguez	Especialista en Adquisiciones	Adquisiciones	LCSPT
Ana Lucía Jimenez	Especialista en Gestión Financiera	Gestión Financiera	LCSFM
Mariana Montiel	Abogada Séñior	Abogada	LEGLA
Maria Elena Paz Gutzalenko	ACS	Asistente del Programa	LCSHE
Guillermo Toral	JPA	Operaciones	LCSHE

Personal no perteneciente al Banco

Ubicaciones

País	Primera División Administrativa	Ubicación	Planeada	Actual	Comentarios

1. CONTEXTO ESTRATÉGICO

A. Contexto del país

1. Chile es un país de ingreso medio-alto que se convirtió en miembro titular de la OCDE recientemente. Chile cuenta con uno de los sistemas políticos más estables de América Latina, instituciones fuertes y un historial de sólido crecimiento económico durante las últimas dos décadas. En marzo del 2010 se posesionó en el poder un gobierno de centro-derecha después de 20 años continuos de gobiernos de izquierda. Pese a las diferencias en posturas políticas, el actual Gobierno promueve en gran medida políticas de centro similares a las políticas de administraciones anteriores: promover reformas que impulsan el crecimiento, invertir en el capital humano y hacerle frente a la pobreza e inequidad. En este contexto, Chile se enfrenta al reto de revertir un desempeño de crecimiento relativo que está en descenso y una capacidad de innovación insuficiente para así poder aumentar el tamaño y la riqueza de su clase media. El crecimiento de Chile ha disminuido de una tasa promedio del 7,6 % en el periodo 1986-1997 a un tasa del 3,9 % en el periodo 2000-2010.¹

2. El Gobierno de Chile (GdC) ha lanzado una agenda que prepara el terreno para alcanzar el estatus de ingresos altos en el año 2018. Las áreas estratégicas en las que se concentra el GdC para alcanzar esta meta son: i) lograr mayor competitividad, entre lo que se incluye modernizar el Estado; ii) mejorar la creación de empleo y la calidad del mismo; y iii) promover la inversión, también en el capital humano. El Gobierno ha acogido más inversión y sus políticas le prestan más atención a la educación en todos los niveles como uno de los principales pilares del desarrollo económico y social. En el proceso de implementación de su agenda, el Gobierno se encuentra ante una juventud que quiere que la cantidad y la calidad de las oportunidades educativas mejoren inmediatamente y que está impaciente por ver un cambio.

B. Contexto sectorial e institucional

3. El sistema de educación superior de Chile varía en términos geográficos y de las instituciones. Las instituciones de educación superior en Chile pertenecen a tres categorías: Centros de Formación Técnica (los CFT), Institutos Profesionales (los IP) y Universidades. A su vez, las universidades se dividen en dos categorías: las universidades públicas y privadas tradicionales que pertenecen al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), y las universidades más nuevas que no pertenecen a este consejo, por lo general fundadas después del año 1980. Los programas de grado varían, desde programas técnicos hasta programas de doctorado. La duración de los programas de grado en Chile varía de acuerdo con la categoría de la institución de educación superior (IES): la formación en los CFT normalmente dura dos años, en los IP dura cuatro años y en las universidades dura 5 años. Las universidades también ofrecen programas de posgrado y diplomados, entre ellos grados de maestría y de doctorado (PhD). De las cerca de 200 IES que hay en Chile, 87 obtuvieron acreditación en el año 2010.

¹ Rodrigo Fuentes & Fabián Gredig & Mauricio Larraín, 2007. *La brecha de producto para Chile: medición y evaluación*, Banco Central de Chile Documento de Trabajo Nro. 455. Banco Central de Chile.

4. Con una población que ronda los 17 millones de habitantes, en Chile hay cerca de un millón de alumnos cursando la educación superior. Un tercio de estos asiste a universidades del CRUCH, otro tercio a universidades privadas, y otro tercio a los CFT o IP. La equidad ha mejorado significativamente durante la última década, que ha visto triplicarse la matriculación de alumnos de los dos quintiles de ingreso más bajos, hasta alcanzar el 25 % de la matriculación total.

Tipo de Institución	Matriculación (2010)
Universidades del CRUCH	310.890
Universidades privadas	323.843
IPs	224.339
CFTs	128.571
Total	987.643

5. El Gobierno financia a las IES a través de varios mecanismos: (i) el Aporte Fiscal Directo (AFD), que representa un tercio de los recursos públicos para la educación superior y que se asigna a las instituciones del CRUCH; (ii) el Aporte Fiscal Indirecto (AFI), que representa el 5 % del gasto público y es un tipo de vale que se le da a los 27.500 candidatos que obtengan el puntaje más alto en el examen de admisión a la universidad; (iii) los fondos asignados de manera competitiva disponibles para la investigación y el desarrollo (I+D) y mejoras en la calidad; y (iv) los paquetes de ayuda financiera para los alumnos (subvenciones y préstamos) que se les transfieren a las IES en nombre de los alumnos.

6. Mientras que Chile ha avanzado encomendablemente en cuanto a ampliar el acceso y mejorar la calidad, el sistema aún enfrenta numeroso retos. La Revisión a la Educación Superior realizada por la OCDE y el Banco Mundial en el 2009 subrayó que Chile ahora necesita de una “segunda generación” de reformas con enfoque en retos más complejos, tales como vincular el financiamiento al desempeño y la rendición de cuentas, así como mejorar la calidad y la pertinencia de la instrucción en las aulas. La baja calidad ha sido relacionada con el bajo porcentaje de profesores con título de doctorado. Uno de los objetivos de las políticas es aumentar este porcentaje, y lo ha sido durante más de una década.

7. Es de primordial importancia estrechar el vínculo entre el financiamiento y el desempeño. En el 2010, cerca del 87 % de los recursos directos que recibieron las IES se fijaron según lo que se les había asignado históricamente y no necesariamente por mérito.² El Gobierno puede apoyarse en retos específicos como la calidad y la pertinencia para impulsar el desarrollo si supedita el financiamiento incremental a los avances medidos con indicadores. En un sistema complejo como lo es el de la educación superior, se traslapan de manera importante la calidad y la pertinencia, y su mejoramiento es multidimensional. El Gobierno estimula una serie de respuestas al hacer que el financiamiento sea competitivo y al vincularlo a la rendición de cuentas. Cada respuesta es la adecuada para cada institución y al mismo tiempo contribuye a que mejoren la calidad y la pertinencia en conjunto.

² Se calcula como los recursos del Aporte Fiscal Directo (AFD) sobre los recursos del MECESUP y el AFD. Para el año 2010 y en pesos chilenos, este fue: 146.464.177 / 167.970.490

8. Los retos que enfrenta Chile en cuanto a la calidad giran alrededor de (i) cómo lograr que el currículo y las prácticas pedagógicas sean más rigurosas y efectivas; (ii) cómo estimular la gestión institucional que facilite la enseñanza y el aprendizaje y al mismo tiempo haga de estos un requisito; y (iii) cómo aumentar la preparación académica de los alumnos, especialmente los de primera generación, quienes tal vez han recibido una educación secundaria mediocre y no están preparados para superar exitosamente las clases de educación superior. Mejorar la calidad de las instituciones de pedagogía que preparan a los maestros de educación primaria y secundaria del país constituye un corolario clave para lograr este objetivo.

9. En cuanto a la pertinencia, los retos giran alrededor de (i) reemplazar el contenido teórico obligatorio de muchos programas de grado por contenidos que promuevan la adquisición de las habilidades y competencias que los empleadores buscan; (ii) alcanzar una masa crítica de profesores altamente calificados que puedan diseñar y ejecutar currículos que aborden, entre otras cosas, las necesidades del mercado laboral; y (iii) cambiar las políticas para incentivar a los alumnos a que busquen carreras técnicas y otros programas no académicos, con programas más cortos que tengan mayor relación con las perspectivas laborales.

10. Pese a que ha habido enormes avances recientemente, la equidad continúa siendo motivo de preocupación y esto es una cuestión clave. Han aumentado las expectativas sociales en cuanto a las disposiciones estatales para la educación superior, ha disminuido la tolerancia hacia la deuda, y se ha retado a los mecanismos políticos para que respondan.

11. Por último, el sector necesita mayor capacidad institucional y de regulación, particularmente en el Ministerio de Educación. La educación superior en Chile ha aumentado considerablemente durante los últimos 25 años en tamaño y complejidad, lo cual ha generado la necesidad de realizar cambios correspondientes en las agencias institucionales y de regulación.

12. El Gobierno busca emplear una estrategia con cuatro componentes para hacerle frente a los retos del sector: (i) aumentar los recursos del sector; (ii) maximizar el uso del financiamiento por desempeño; (iii) mejorar la capacidad institucional y de regulación; y (iv) hacer que las ayudas financieras sean más a manera de concesión para abordar los problemas de equidad.

13. El Gobierno ha reconocido la necesidad de invertir más en la educación superior, como parte de un plan para mejorar los recursos en todos los niveles de la educación. El presupuesto propuesto para la educación superior en el 2012 representa un aumento del 15 % con respecto al año anterior. Se espera que la tendencia ascendente de los recursos reales para el sector continúe.

14. La estrategia gubernamental para el sector educativo ha buscado maximizar la utilización de mecanismos de financiamiento con base en el desempeño para canalizarle recursos adicionales al sector. Al hacer que las instituciones compitan por recursos incrementales y vincular el financiamiento a los objetivos establecidos por acuerdo en temas prioritarios, el Gobierno busca apalancar mejoras en la calidad y la pertinencia de la educación, así como en la gestión de las instituciones educativas.

15. El Gobierno también reconoce la necesidad de mejorar la capacidad regulatoria y está intentando crear una Subsecretaría para la Educación Superior para dar mayor visibilidad a las

políticas y destinar mayores recursos a la formulación e implementación de las mismas. Dentro de la Subsecretaría, el Gobierno busca formalizar la creación del Departamento de Financiamiento Institucional (DFI), que tiene la misión específica de racionalizar y optimizar el financiamiento público directo a las IES. Por último, el Gobierno busca crear una Superintendencia para la Educación Superior como una agencia de implementación de las políticas para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas.

16. Como parte de la estrategia para continuar avanzando en cuanto a la equidad, el Gobierno creó el Programa de Crédito con Aval del Estado (CAE) en el 2005 para los estudiantes, del cual, a la fecha, se han beneficiado 300.000 alumnos de probado mérito académico que provienen de familias de nivel socioeconómico bajo. El Gobierno también ha ampliado programas de becas (subvenciones) ya existentes y ha creado dos programas nuevos para ayudar a los alumnos de bajos ingresos. En la actualidad, el Gobierno está intentando bajar la tasa de interés real para los créditos CAE del 5,6 % al 2 %. También ha intentado cambiar la sanciones legales que enfrentan 110.000 morosos del Fondo Solidario de Crédito Universitario (FSCU). Dichos cambios eliminan las sanciones punitivas para actuales y futuros prestatarios en mora.

17. A lo largo de los últimos años, el Gobierno también ha consultado con el Banco Mundial para obtener consejo y recursos. El Banco Mundial ha apoyado al sector educativo de Chile desde 1997 con el Proyecto de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior, MECESUP1 (Ln.4404, P055481), de 1998 a 2005, y con el Proyecto de Financiamiento por Resultados de la Educación Superior, MECESUP2 (Ln.7317, P088498), del 2005 al 2010. Estos programas ayudaron a financiar de manera competitiva las mejoras en la calidad de la educación y a lanzar convenios piloto de desempeño. También fue por medio de estos programas que se crearon el sistema de acreditación y el sistema de información de educación superior, entre otros. En cuanto al conocimiento, el Banco Mundial y la OCDE publicaron un informe en el 2009 en el que se revisó el sistema de educación superior bajo el título *Revisión de las Políticas Nacionales de Educación: La Educación Superior en Chile*. La publicación fue de amplia difusión y debate en Chile. Un subgrupo del equipo del Banco Mundial y la OCDE realizó una revisión al Programa de Becas de Chile en el 2010, *Formación del capital humano en el extranjero: un repaso al programa de becas para la educación superior en Chile*. El Banco Mundial analizó la efectividad del programa CAE en el 2011, lo cual dio como resultado el informe *Programa de Crédito con Aval del Estado de Chile: Análisis y evaluación*. Durante este tiempo, el Banco Mundial ha hecho uso del extenso trabajo sobre educación superior que ha realizado dentro y fuera de América Latina, gracias a lo cual ha reunido amplia evidencia, así como del conocimiento conjunto con el Grupo Terciario Temático (Coreheg).

18. La participación del Banco en lo referente a la educación superior en Chile tiene su fundamento en la alianza prolongada y sustantiva que ha forjado Chile con el Banco en este ámbito desde 1997. La duración e intensidad de esta alianza demuestran qué bien se ajustan el conocimiento global y las habilidades del Banco a las necesidades de Chile. Esto ha implicado 14 años de cofinanciación y asistencia técnica continuas en la amplia gama de asuntos de políticas. Junto con la OCDE, el Banco es una de las instituciones que tienen mayor conocimiento de la educación superior de Chile sin ser de ese país. El Banco también ha sido un conducto para que Chile pueda beneficiarse de las mejores prácticas internacionales en educación superior y compartir sus innovadoras reformas a nivel mundial. El Banco está presente

de manera activa en todas las regiones en vías de desarrollo y promueve mayor calidad, pertinencia y acceso a la educación superior; sus círculos y productos de conocimiento generan valor para los clientes que buscan reformas innovadoras.

C. Objetivos de alto nivel a los que contribuye el Proyecto

19. Al ayudar al Gobierno a implementar su plan para aumentar la calidad y la pertinencia en las IES participantes, el Proyecto continuaría desarrollando el capital humano de Chile. A su vez, esto contribuiría hacia los objetivos de alto nivel de generarle al país y a la gente más habilidades que sean más útiles desde el punto de vista social y económico.

20. La actual Estrategia de Alianza con el País (EAP) del Grupo del Banco Mundial para el periodo AF11- AF16, Informe 57989, debatida por el Directorio el 11 de enero del 2011, tiene el objetivo de apoyar al Gobierno de Chile en su visión de convertirse en un país de altos ingresos para el año 2018. Mejorar la calidad de la educación es clave para lograr este objetivo. La EAP se concentra en intervenir en tres áreas: (i) modernizar el sector público, (ii) crear empleo y mejorar la equidad, y (iii) promover la inversión sostenible. El Proyecto avanza en la segunda de estas áreas al aumentar el uso de los convenios de desempeño que mejoran la calidad de la educación superior y la direccionan en temas prioritarios relacionados con una mayor competitividad y empleo.

2. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO

A. ODP

21. El objetivo del Proyecto es mejorar la calidad y la pertinencia para los alumnos en la educación superior al fortalecer el vínculo entre el financiamiento a las instituciones de educación superior y la rendición de cuentas por desempeño.

B. Beneficiarios del Proyecto

22. Los principales grupos objetivo son:

- (a) Actuales y futuros alumnos en la educación superior. Los alumnos se beneficiarán de una educación de mejor calidad, más clases y servicios remediales, carreras más cortas, currículos más coherentes, más material de clases en línea, nuevos y mejores programas de doctorado y profesores, y mayores oportunidades de intercambio con otras universidades tanto a nivel nacional como internacional.
- (b) Cuerpo docente y personal. El personal académico se beneficiará de mayor inversión en su capital humano, más posibilidades de llevar a cabo investigación y desarrollo con mejores equipos, y más oportunidades de intercambio con académicos de otras universidades tanto a nivel nacional como internacional.

C. Indicadores de resultados a nivel del ODP

23. El proyecto MECESUP3 propuesto buscará: (i) mejorar las cualificaciones del cuerpo docente; (ii) reducir el tiempo que en realidad toma graduarse; (iii) aumentar la retención de los alumnos de primer año; y (iv) aumentar la percepción que tienen los empleadores de la calidad y la pertinencia de los egresados de las IES que apoya el MECESUP3, como *proxy* de una mayor empleabilidad y mejores sueldos. Esto se logrará al aumentar el financiamiento público que se hace efectivo a través de los convenios de desempeño.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Componente del Proyecto

24. El Proyecto alcanzaría su objetivo de desarrollo al implementar los dos componentes a continuación.

25. **1^{er} Componente. Convenios de desempeño** (*Total: US\$155 millones, Banco: US\$38 millones*). Prestar apoyo a las IES por medio de Sub-proyectos de Desempeño para fortalecer el vínculo entre el financiamiento y la rendición de cuentas por desempeño.

26. **2^o Componente. Apoyo a las políticas y gestión de proyectos.** (*Cálculo del costo total: US\$5 millones; Banco: US\$2 millones*).

- a. Prestar apoyo a las políticas y estudios necesarios para diseñar e implementar reformas a la educación superior y potenciales disposiciones institucionales.
- b. Prestar apoyo a la DIVESUP en la administración, seguimiento, coordinación y supervisión del Proyecto.

B. Financiación del Proyecto

Instrumento de financiamiento

27. El instrumento de financiamiento utilizado sería un Préstamo de Inversión Específica (SIL por sus siglas en inglés) a petición del Gobierno.³ Esto es lo adecuado dada la naturaleza flexible del instrumento y la especificidad de la inversión.

Costo del Proyecto y financiamiento

28. El costo total del Proyecto se calcula en US\$160 millones, de los cuales US\$120 millones son contribución del GdC.

³ El anterior Proyecto MECESUP2 constituyó la primera fase de un Préstamo Adaptable de Programa. Sin embargo, como lo dejó en claro el Informe Final de Ejecución y Resultados (Informe Nro. ICR00001840, 24 de junio del 2011, página 10), el Gobierno pidió hacer un cambio hacia un instrumento de financiamiento más adecuado.

Componentes del Proyecto	Costo del Proyecto (US\$ millones)	Financiamiento BIRF (US\$ millones)	% de Financiamiento
1. Convenios de desempeño	155	38	24,52%
2. Apoyo a las políticas y gestión de proyectos	5	2	40%
Costo total del Proyecto			
Intereses durante la ejecución			
Comisión inicial			
Financiamiento total requerido	160	40	25%

C. Lecciones aprendidas y reflejadas en el diseño del Proyecto

29. Los anteriores MECESUP1 y MECESUP2 fueron oportunidades de aprendizaje importantes en lo referente a las reformas a la educación superior y dejaron enseñanzas que han sido útiles en el diseño del MECESUP3. La principal lección del MECESUP2 es que los convenios de desempeño son efectivos para cambiar la cultura institucional. Estos convenios fueron compromisos de mejora que adquirieron públicamente instituciones individuales a cambio de que el Gobierno se comprometiera a financiarlas. La experiencia de los CD piloto del MECESUP2 es que el proceso de tomar decisiones públicamente, firmar un contrato y hacer que la institución se comprometa a hacer cambios específicos es un importante catalizador de cambio. Para algunos observadores, el compromiso adquirido públicamente desplazaba el recurso financiero como el motor verdadero del cambio en los CD piloto del MECESUP2. La que motiva a las instituciones a cumplir una vez se comprometen públicamente a un programa de reformas es la promesa de cumplimiento.

30. La competencia y estabilidad del liderazgo y del equipo son piezas clave para el éxito. La Coordinación General del MECESUP ya tiene experiencia institucional con el proyecto MECESUP1, lo que facilitó la ejecución del MECESUP2. Más importante aún, sin embargo, es que el equipo haya estado conformado por profesionales competentes y bien preparados comprometidos con los objetivos del Proyecto. La poca rotación permitió que hubiera continuidad, y el buen liderazgo facilitó la coordinación, ejecución y credibilidad del Proyecto. Este mismo equipo está a cargo de ejecutar el MECESUP3.

31. Los cronogramas realistas de ejecución requieren tener en cuenta el ciclo del Prestatario para su aprobación en el Congreso y los procesos internos de aprobación para los muchos documentos legales requeridos durante el desarrollo del Proyecto. En el MECESUP2, los recursos asignados durante un año fiscal sólo podían desembolsarse al año siguiente, lo que al principio generó algunas demoras en la ejecución. El tiempo que se necesita para los procesos internos de aprobación varía mucho, y los cronogramas del MECESUP3 cuentan con un nivel adecuado de flexibilidad.

32. La ejecución del financiamiento basado en el desempeño requiere que el personal tenga amplia experiencia como intermediario entre las IES que implementan los convenios y el Ministerio de Educación. Por la manera como se implementaron los convenios de desempeño, estos dependían mucho de los negociadores contratados específicamente para mediar entre los

Rectores de las IES y el Ministerio de Educación. Sin los mediadores adecuados, habría sido difícil armonizar los objetivos de las políticas nacionales con la realidad del ambiente institucional donde éstas serían implementadas. Los negociadores altamente cualificados ayudaron a que los convenios ganaran terreno. Por lo general, estos eran antiguos Rectores o Vicerrectores Académicos de las universidades mismas, estaban familiarizados con la comunidad académica y gozaban de aprecio dentro de ésta. Su experiencia pasada les daba credibilidad ante ambas partes dentro de la negociación y permitía que las negociaciones de cómo medir el desempeño fueran productivas y aterrizaras en la realidad de cada institución. Además, estos negociadores ayudaron a desarrollar objetivos específicos para cada universidad y los indicadores detallados a utilizar para medir los avances en su cumplimiento. Estos negociadores serían parte integral de los CD del MECESUP3.

4. EJECUCIÓN

A. Convenios institucionales y de ejecución

33. La agencia responsable de la ejecución de los Componentes 1 y 2 sería la DIVESUP. El grupo de personas a cargo de la ejecución dentro de la DIVESUP, a quienes se les llama la Coordinación General del MECESUP, tienen 13 años de experiencia trabajando con el Banco Mundial en los anteriores proyectos MECESUP1 y MECESUP2. El equipo se caracteriza por su liderazgo estable y por la continuidad.

34. La Coordinación General del MECESUP tiene cuatro direcciones técnicas (una para cada tipo de CD) y tres unidades de apoyo (administración, análisis y apoyo a los CD, y comunicaciones) para llevar a cabo las tareas a su cargo. Cada una de estas unidades tiene tareas claramente definidas dentro de su respectiva área de responsabilidades.

35. Se harán rondas competitivas para seleccionar a las IES con las que el Ministerio de Educación firmaría convenios de desempeño. Todas las IES acreditadas pueden participar para obtener financiamiento al presentar propuestas de proyectos con objetivos, estrategias, planes de acción, hitos, metas e indicadores de desempeño claramente definidos y medibles.

36. Los Comités de Evaluación valorarían las propuestas, uno para cada tipo de CD, que estarían liderados en cada caso por los directorios técnicos de la Coordinación General del MECESUP e incluirían a por lo menos cinco reconocidos profesionales elegidos por el Jefe de la DIVESUP. Los Comités de Evaluación presentarían sus recomendaciones al Comité de Selección; las recomendaciones serían sobre la base de una lista cerrada de criterios de evaluación.

37. El Comité de Selección sería el responsable de seleccionar las propuestas que luego recibirían invitación a negociar y firmar un CD, a partir de las recomendaciones de los Comités de Evaluación. El Comité de Selección estaría liderado por el Jefe de la División de Educación Superior y contaría con un profesional elegido por la Subsecretaría de Educación, el Coordinador General del MECESUP y por lo menos tres reconocidos profesionales elegidos por el Jefe de la DIVESUP. La selección la haría formalmente el Ministro de Educación con base en las recomendaciones del Comité de Selección. Las IES seleccionadas recibirían una invitación para

desarrollar sus propuestas y negociarían directamente con el Ministerio de Educación para determinar las condiciones contractuales, presupuestarias y técnicas del convenio.

38. Las IES llevarían a cabo las actividades acordadas en los CD y serían responsables de las adquisiciones y la gestión financiera, de acuerdo con lo estipulado en el Manual Operacional y con los requisitos de la Coordinación General del MECESUP (y del Banco). El MECESUP2 patrocinó la creación de las Unidades de Coordinación Institucional (UCI) en la IES que recibieron fondos del proyecto. Al comienzo del proyecto, las UCI desempeñaron el papel de ayudar a las IES a preparar las propuestas de financiamiento, y, una vez avanzado el proyecto, desempeñaron un papel con enfoque en la ejecución, gestión fiduciaria, y evaluación y seguimiento. Las UCI continuarían durante el MECESUP3, con UCI adicionales a patrocinar en las IES que no tienen una. Habría importantes esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades por parte del equipo del MECESUP para fortalecer y elevar de categoría la gestión de los CD.

B. Evaluación y seguimiento de los resultados

39. El Sistema de Información para la Educación Superior (SIES) le hace seguimiento a la mayoría de los indicadores de resultados a nivel e intermedios del ODP del MECESUP3 (indicadores que se mencionan parcialmente arriba y también en el Anexo 1). El proyecto MECESUP2 prestó financiamiento para instaurar el SIES, cuya función es recoger, analizar, monitorear y difundir información y estadísticas acerca de la educación superior y los resultados en el mercado laboral de los egresados de cada institución. Esto incluye las cualificaciones del cuerpo docente, la duración de los estudios en los diferentes programas de grado, la tasa de retención, la matriculación global por institución y programa de grado, los índices de empleo, y el nivel salarial esperado al momento del egreso y con el pasar del tiempo. Las IES le suministran información al SIES directamente, y el 99 % de las instituciones cumple con los requisitos del sistema. La recopilación estadística del SIES facilita un análisis directo del impacto que tienen los cambios en las políticas para las mediciones de alto nivel, de manera que la evaluación y seguimiento del Proyecto es fácil y confiable.

40. Al nivel de las IES, las Unidades de Coordinación Institucional (UCI) evaluarán y monitorearán los avances de los convenios de desempeño. Además de las revisiones anuales a cada convenio de desempeño para verificar los avances con respecto a las metas, se llevarán a cabo revisiones parciales de cada CD con expertos locales e internacionales.

C. Sostenibilidad

41. El GdC ha demostrado un fuerte compromiso y propiedad en lo referente al programa MECESUP y las políticas relevantes. Desde el cierre del MECESUP2 el 31 de diciembre del 2010, el Gobierno ha continuado financiando las actividades de la Coordinación General del MECESUP y continuará haciéndolo hasta que se haga efectivo el MECESUP3. Además, el Ministerio de Educación institucionalizó el MECESUP recientemente, absorbió el equipo e informalmente lo nombró el Departamento de Financiamiento Institucional (DFI), y le dio a éste responsabilidades en cuanto a todo el financiamiento público para las IES. Este tipo de arreglo demuestra la continuidad y permanencia de las actividades del MECESUP para el GdC.

42. El GdC también ha abordado factores que son de suma importancia para la sostenibilidad del Proyecto.

- (a) Elevar la categoría del capital humano: La DIVESUP continúa elevando la categoría de su capital humano y mejorando la eficiencia interna. Han contratado a varias personas con título de doctorado, entre ellos dos dentro de la Coordinación General del MECESUP y uno a cargo de manejar el recién creado Centro para Estudios de Educación Superior. Este centro ayudará a mejorar aún más la eficiencia interna pues proveerá evidencia e información oportunamente para tomar decisiones en cuanto a las políticas.
- (b) Ampliar el alcance de la rendición de cuentas por resultados: Más allá de los fondos del MECESUP3, el Gobierno analiza cómo cambiar la manera en que se asigna el financiamiento básico a las universidades públicas. El Presidente y el Ministro de Educación han hablado de una propuesta para avanzar hacia un sistema basado en el desempeño para asignar un porcentaje adicional de financiamiento basal.
- (c) Aumentar el acceso y la equidad: El GdC ha mejorado el acceso y la equidad de la educación superior mediante becas y créditos estudiantiles. El CAE ha crecido de manera exponencial y hoy cuenta con más de 300.000 prestatarios (más de una cuarta parte de los alumnos de pregrado en Chile), y más del 60 % de ellos proviene de los dos quintiles de ingreso más bajos.

5. PRINCIPALES RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

A. Resumen de las calificaciones de riesgo

Riesgo de las partes interesadas	Sustancial
Riesgo de la agencia implementadora	Bajo
- Capacidad	Bajo
- Gobernanza	Bajo
Riesgo del proyecto	Bajo
- Diseño	Bajo
- Social y medioambiental	Moderado
- Programa y beneficiario	N/A
- Supervisión de la ejecución y sostenibilidad	Bajo
Riesgo de ejecución a nivel general	Moderado

B. Resumen de la calificación de riesgo general

43. La calificación de riesgo general del Proyecto se considera moderada, impulsada en gran medida por el riesgo sustancial de las partes interesadas. El contexto político de la educación

superior se ha vuelto volátil desde las protestas estudiantiles en junio del 2011, que desencadenaron un gran conflicto político y social. Los manifestantes han obtenido importantes concesiones por parte del Gobierno, de las cuales la mayoría han llevado a que se aceleren o intensifiquen los cambios de las políticas ya planeados. Sin embargo, las exigencias de los estudiantes buscan cambios fundamentales. El llamado inicial a una mayor calidad y equidad hoy se ve incrementado por un llamado a “un nuevo modelo” en el que la educación superior se preste de manera pública (“gratuita” para los estudiantes), sea de buena calidad, y donde se prohíban el lucro *de facto* y *de iure*. No obstante, los líderes estudiantiles no han rechazado a la fecha la idea de que una mayor inversión vendría acompañada de una mayor rendición de cuentas por resultados. De hecho, una de las exigencias clave de los manifestantes es mayor inversión en la calidad, particularmente para las universidades públicas. En este sentido, el programa MECESUP está alineado con la mayoría de las exigencias de las partes interesadas. Existe una pequeña posibilidad de que (i) las exigencias puedan cambiar de posición y rechazar las medidas de rendición de cuentas, o (ii) los paros continúen indefinidamente y no permitan a los administradores de las IES llevar a cabo los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) normales. La probabilidad es baja en ambos casos pero el impacto sería grande. Los riesgos asociados con las protestas están siendo mitigados primordialmente por medio de negociaciones entre el Gobierno y las principales partes interesadas en Chile, y también por medio de un diálogo continuo con el Banco acerca de las políticas y servicios de conocimientos impulsados por la demanda.

6. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN INICIAL

A. Análisis financiero y económico

44. El raciocinio económico y financiero del proyecto es robusto. Por un lado, los análisis muestran que hay un alto rendimiento de la inversión y, por otro lado, que no se espera que el Proyecto acarree consecuencias macroeconómicas en el corto plazo.

45. Se ha calculado el valor económico esperado del proyecto mediante tres estimaciones de valor presente neto (VPN) distintas, donde cada una se enfoca en un resultado esperado en relación al MECESUP3. El análisis económico muestra que el Proyecto necesitaría sólo un avance moderado hacia sus objetivos para generar un rendimiento positivo. Si se desembolsaran los recursos del Proyecto por US\$160 millones uniformemente durante cuatro años, el umbral del VPN para un rendimiento positivo se acercaría a los US\$153 millones en moneda corriente del 2011. A continuación se detallan los avances requeridos para generar un rendimiento positivo:

- (a) Acortar el tiempo que toma graduarse resultaría en un ahorro de tiempo y mayores ingresos durante la carrera para los alumnos. Una reducción de aproximadamente un tercio de mes en el tiempo promedio para graduarse arrojaría un VPN de aproximadamente US\$150 millones (2011).
- (b) Se espera que un aumento en la calidad de la educación superior redunde en ingresos adicionales para los asalariados que tengan una educación superior. Un aumento en los ingresos adicionales de cerca del 0,14 % arrojaría un VPN de aproximadamente US\$150 millones (2011).

- (c) Se esperaría que un aumento en la retención de los alumnos de primer año resultara en un aumento concomitante en la tasa de graduación en general. Un aumento del 4 % en la retención de alumnos de primer año daría como resultado un VPN de cerca de US\$150 millones (2011).

46. Los avances resumidos anteriormente muestran en detalle el cambio que se requeriría dentro de cada área para justificar el proyecto de manera independiente. En realidad, se espera avanzar en todos los objetivos, y, por lo tanto, sólo el avance moderado hacia cada uno de estos llevaría a una recuperación total del VPN de los fondos desembolsados, además de un cuantioso rendimiento de la inversión.

47. En lo referente al impacto financiero, el proyecto no representa riesgo alguno para la estabilidad fiscal y macroeconómica de Chile. El PIB de Chile en el 2010 fue de US\$256.000 millones, y la inversión extranjera directa (IED) fue de US\$15.000 millones. Este Proyecto de US\$160 millones a desembolsar en el transcurso de cuatro años representa el 0,016 % del PIB y el 0,27 % de la IED cada año. Lo anterior sugiere que, de existir, las presiones inflacionarias y monetarias generadas por el proyecto serían marginales. Además, no hay duda de que el Gobierno de Chile podrá prestar financiamiento de contraparte y cumplir con sus responsabilidades de servicio de la deuda gracias a los altos ingresos por el cobre y a los bajos niveles de endeudamiento (una relación deuda/PIB del 8,8 % en el 2010).

B. Aspectos técnicos

48. El raciocinio tras el enfoque técnico se fundamenta en la evidencia nacional e internacional que demuestra su efectividad. A nivel nacional, la evidencia está basada en los convenios de desempeño piloto realizados bajo el MECESUP2. A nivel internacional, la evidencia está basada en una tendencia creciente en el sector de la educación superior hacia el financiamiento con base en los resultados.

49. La historia de los proyectos MECESUP 1 y 2 es clave para entender el diseño del MECESUP3. El MECESUP se concibió en 1997 como un proyecto que financiaría subproyectos innovadores para mejorar la calidad de la educación superior competitivamente. En su mayoría, los académicos presentaban sus solicitudes directamente. La labor de las IES en cuanto a verificación de antecedentes y priorización era mínima, sobretodo porque no tenían la costumbre ni la capacidad. En el 2005, el MECESUP ayudó a promover la creación de un sistema de acreditación para garantizar la calidad que obligó a las instituciones a analizarse a sí mismas y asignar prioridades para el mejoramiento. Simultáneamente, el proyecto MECESUP2 quiso transferirle mayor responsabilidad a las instituciones para que éstas pudieran determinar en qué mejorar y cómo hacerlo. Esto se hizo por medio de convenios de desempeño (CD) piloto en cuatro instituciones. El MECESUP3 busca continuar con la transferencia de responsabilidades al hacer de los CD una característica permanente del sistema de financiamiento para la educación superior en Chile. Lo anterior es importante puesto que los convenios de desempeño son la manera más efectiva de generar incentivos para los difíciles pequeños cambios en las aulas y en la gestión institucional que mejoran la calidad. Las actividades que componen los CD pueden mitigar o eliminar la mayoría de los retos que aún enfrenta la educación superior en Chile. Las IES en Chile sabrán que de ellas se espera lo siguiente:

- (a) Evaluarse a sí mismas habitualmente y crear planes de mejoramiento institucional basados en gran medida en los comentarios y sugerencias que resulten de sus procesos individuales de acreditación.
- (b) Competir por los recursos para hacer cambios positivos en la medida en que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de las políticas nacionales (mejor enseñanza y aprendizaje, menor tasa de deserción, menor tiempo para graduarse, mejor capital humano y capacidad de investigación, entre otros).
- (c) Rendir cuentas por los avances y recibir financiamiento una vez se alcancen los objetivos establecidos.

50. A nivel internacional, una revisión reciente de los sistemas educativos de 24 países de la OCDE muestra las tendencias en la evolución de los mecanismos para financiar a las instituciones educativas. Una de las tendencias más significativas marca un cambio hacia los mecanismos de asignación que se basan más en el desempeño. Los convenios de desempeño, las reservas especiales por desempeño, los fondos competitivos y los pagos por resultados son todos métodos de financiamiento basados en el desempeño.⁴

51. Para resumir, se ha encontrado que el financiamiento con subvenciones y convenios de desempeño es la mejor manera de generar cambios en las instituciones de educación superior. La educación superior debe servir para una gran variedad de objetivos. La mayoría de los mercados laborales modernos tienen miles de carreras diferentes y necesidades de capital humano altamente especializado. Históricamente, el control centralizado de la educación no ha suplido esta ni otras necesidades sociales. En cambio, los sistemas en los cuales las instituciones de educación superior buscan su propio nicho y desarrollan ventajas competitivas específicas tienden a dar mejores resultados. El financiamiento competitivo para mejorar la calidad le permite a cada IES proponer su programa de mejoras. De la misma manera, le reserva al Gobierno la potestad de elegir el portafolio de inversión propuesto que mejor refleje los objetivos de las políticas. Este mecanismo ha sido reconocido como el más efectivo régimen de incentivos para la educación superior, en particular si se combina con procesos de acreditación consecuentes.

C. Gestión financiera

52. La gestión financiera del proyecto tratará de ser simple, directa, de uso fácil, y fácil de entender para las IES, la DIVESUP y el Banco Mundial. Buscará incluir un sistema de informe para los beneficiarios y un sistema para clasificar las categorías de gasto, diferenciando entre aquéllas que son adquiribles y aquellas que no. Proporcionará un adecuado nivel de granularidad para que la administración haga revisiones y tome decisiones. Los procedimientos de gestión financiera (GF) se han diseñado teniendo en cuenta el conocimiento que proporcionaron experiencias pasadas, de manera que se han desarrollado los aspectos que funcionaron bien y se han buscado soluciones para aquellos aspectos en los que se puede mejorar. El Manual Operacional ahondará en dichos aspectos.

⁴ Santiago, Tremblay, Basru y Arnal (2008) *Tertiary Education for the Knowledge Society*, Volumen 1. OCDE. Disponible en: http://oecd-conference-teks.iscte.pt/downloads/OECD_vol1.pdf

53. Como parte de la preparación del Proyecto, entre el 19 de mayo del 2011 y el 30 de noviembre del 2011 se hizo una evaluación de la capacidad de gestión financiera para evaluar qué tan adecuadas son las disposiciones de gestión financiera del Proyecto. La División de Educación Superior (DIVESUP) del Ministerio de Educación (MINEDUC) implementará el Proyecto, de acuerdo con las disposiciones financieras establecidas. Dentro de la DIVESUP, la Coordinación General del MECESUP⁵ asumiría la función de gestión financiera, con el apoyo del Departamento de Administración General (DAG), de la Dirección de Planificación y Presupuesto (DIPLAP) y de las instituciones de educación superior (IES).

54. La Coordinación General del MECESUP ha adquirido experiencia en la ejecución de proyectos financiados por el Banco Mundial, ha aumentado el personal calificado y experimentado que además está familiarizado con los procedimientos del Banco, y ha adelantado sub-proyectos piloto de desempeño en el marco de los anteriores proyectos MECESUP1 y MECESUP2. Se ha acordado fortalecer las medidas a partir de las lecciones que dejaron los proyectos piloto del MECESUP2, teniendo en cuenta que el actual diseño del Proyecto implica ampliar el uso de sub-proyectos de financiamiento basado en el desempeño, emplear más convenios descentralizados y trabajar con un gran número de IES que tienen distintas capacidades. Algunas de esas medidas son: contar con procedimientos de ejecución directa de los proyectos (entre lo que se incluye un criterio más sólido para cualificar el cumplimiento de los objetivos establecidos) y mejorar la elaboración y entrega de los informes financieros de los proyectos.

55. Con base en la revisión que se llevó a cabo y las acciones que tomó la DIVESUP para dar cumplimiento a los requisitos pendientes que también serán monitoreados durante la fase de ejecución, el equipo a cargo de la gestión financiera concluye de que los acuerdos de gestión financiera propuestos son aceptables.

D. Adquisiciones

56. Para alcanzar los objetivos de los convenios de desempeño, es necesario que el Proyecto preste financiamiento tanto para los elementos adquiribles (bienes, servicios, servicios de consultoría, etc.) como para los no adquiribles (becas y personal).⁶ En cada caso, el Manual Operacional especificará qué documentación deben mantener y entregar las IES como parte del proceso periódico de presentación de informes.

57. El principio general en cuanto a las adquisiciones será que haya definición suficiente para permitirle al Banco Mundial cumplir a cabalidad con sus responsabilidades fiduciarias y al mismo tiempo reconocer el esfuerzo que invierten los beneficiarios en el proceso y la presentación de informes. El Manual Operacional especificará cuándo, cómo y qué procedimientos de adquisiciones se deben llevar a cabo.

⁵ Antiguo UCP bajo los Mecesup1 & 2. El GdC ha buscado formalizar la Coordinación General del Mecesup como el Departamento de Financiamiento Institucional. Este último tendría la tarea de optimizar la financiación pública directa a las IES.

⁶ Ejemplos de costos actuales incluyen becas (arancel, manutención, etc.), transporte nacional e internacional, seguros para el personal y los equipos, viáticos, costos de matriculación, honorarios de comparecencia, salarios al personal, gastos pedagógicos, mantenimiento y servicios, servicios básicos, impuestos, permisos y patentes.

58. En octubre del 2011 se actualizó una evaluación que mide la capacidad de la Coordinación General del MECESUP para implementar las acciones de adquisiciones para el Proyecto, y se preparó un plan de acción detallado para enfrentar los riesgos identificados (ver el Anexo 3). La Coordinación General conservará la capacidad de seleccionar consultores y suministrar bienes y servicios para el MECESUP3. Se ha actualizado el Manual Operacional, como parte del proceso de preparación del Proyecto, para suministrar información detallada de las adquisiciones en el proceso de ejecución. Se proponen las siguientes medidas de mitigación correctivas: (i) ajustar los documentos aceptables de licitación para la licitación pública nacional (LPN) y el proceso de compra por comparación de precios, [al que se le llama] local *shopping*; y (ii) instaurar un sistema para monitorear y agilizar los planes de adquisiciones de las IES.

59. El Beneficiario ha preparado un Plan de Adquisiciones (PA) aceptable que se hará disponible por medio del Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA). Los Planes de Adquisiciones de las IES se incorporarán al SEPA empleando un mecanismo de autorización de segundo nivel, donde la Coordinación General y el Banco autorizarán los PA de las IES. Las adquisiciones para el Proyecto propuesto se llevarían a cabo así: de acuerdo con los *Lineamientos para las Adquisiciones de Bienes, Trabajos y Servicios que no son de consultoría bajo los Préstamos del BIRF y los Préstamos y Subvenciones de la AID por parte de los Prestatarios del Banco Mundial*, con fecha de enero del 2011; de acuerdo con los *Lineamientos de Selección y Empleo de Consultores bajo los Préstamos del BIRF y los Préstamos y Subvenciones de la AID por parte de los Prestatarios del Banco Mundial*, con fecha de enero del 2011; y de acuerdo con lo dispuesto en el Convenio de Préstamo.

E. Social (se incluyen las salvaguardas)

60. La DIVESUP ha difundido los planes del MECESUP3 en varias reuniones específicas con las partes interesadas. La primera reunión se celebró el 13 de abril del 2011 en un auditorio en el que estaban presentes 50 Rectores de las IES y más de 250 personas. Se compartieron con la comunidad de las IES la ampliación de los Convenios de Desempeño y los objetivos de las políticas. Desde entonces, se han celebrado reuniones similares, tanto en Santiago como en otros lugares, como parte del esfuerzo de motivar a las IES a que empiecen a pensar en sus propuestas de Convenios de Desempeño y en el proceso de solicitud.

61. El enfoque general del Proyecto para fortalecer la calidad y la pertinencia de la educación superior supone adelantar acciones en todos los niveles y tipos de IES. Se activa la OP/BP 4.10 (Pueblos Indígenas), dado que hay poblaciones indígenas en las zonas del Proyecto (ya que el Proyecto es de cobertura nacional) que podrían beneficiarse potencialmente de las actividades del Proyecto.

62. El Proyecto ha diseñado un Marco de Planificación para Pueblos Indígenas (IPPF por sus siglas en inglés) que se divulgó el 17 de noviembre del 2011 a través de Infoshop y el 8 de diciembre del 2011 a través del sitio web del MINEDUC (www.mecesup.cl). Las áreas en las que se concentra principalmente son:

- (a) Alinear las actividades del Proyecto con las áreas relevantes del Plan Araucanía nacional del GdC, una estrategia para la región de mayor concentración de la población indígena.

- (b) Realizar un seguimiento cercano de qué tanto participan los alumnos indígenas en las actividades del Proyecto.
- (c) Promover la calidad y la pertinencia del aprendizaje en las IES participantes donde haya alumnos indígenas inscritos.
- (d) Procurar la continuidad de los esfuerzos del anterior MECESUP2, especialmente en lo referente a las iniciativas de remediación. Las actividades de remediación son importantes porque se concentran en fortalecer las competencias básicas —matemáticas, ciencias, comprensión lectora y habilidades de estudio, entre otras— para que los alumnos tengan éxito en la educación superior. La remediación le sirve a los alumnos con una educación secundaria deficiente, de los cuales la mayoría proviene de niveles socioeconómicos bajos, instituciones de educación municipales y áreas rurales. Puesto que los chilenos indígenas están sobrerepresentados en este grupo objetivo, lamentablemente, éstos se benefician directamente de las actividades de remediación.

F. Medio ambiente (se incluyen las salvaguardas)

63. Las obras civiles del MECESUP3 se limitarán a pequeñas renovaciones en edificios que ya están construidos (cambios cosméticos o remodelaciones internas menores) para facilitar nuevos equipos o la ventilación apropiada para el equipamiento científico, en la medida de lo necesario. No se construirán edificaciones nuevas para el MECESUP3.

Anexo 1: Marco para los resultados y seguimiento
CHILE: Proyecto de financiamiento por resultados de la educación superior
Marco de Resultados

Indicadores de resultados a nivel del ODP	Núcleo	Unidad de Medición	Línea de Base	Valores Objetivo Acumulados**					Frecuencia	Fuente de Información/ Metodología	Responsable de la Recolección de la Información	Descripción (definición del indicador etc.)
				2012	2013	2014	2015					
Indicador Uno: Cantidad de docentes equivalente a tiempo completo que tienen título de doctorado.	<input type="checkbox"/>	#	4.148	4.300	4.500	4.700	4.900		Anual	SIES: Académicos. Línea de base de mayo de 2011.	SIES	Profesores con título de doctorado contratados para trabajar ≥ 39 horas/semana en una IES.
Indicador Dos: Duración real promedio de los estudios de pregrado hasta otorgarse el título.	<input type="checkbox"/>	# de semestres	Univ. 12,9 IP 9,3 CFT 7,2						Anual	SIES: Egresados. Línea de base del 2007,	SIES	Actualmente se está actualizando esta fórmula.
Indicador Tres: Tasa de retención: estudiantes de primer año de pregrado que permanecen en la institución durante el segundo año.	<input type="checkbox"/>	%	69,5%	70%	72%	74%	76%		Anual	SIES: Matriculación. Línea de base del 2010.	SIES	Los alumnos de primer año cursando el año t que continúan estudiando durante el año $t+1$, dividido por los alumnos de primer año durante el año t , multiplicado por 100. (se está actualizando la fórmula).
Indicador Cuatro: Percepción de los empleadores en cuanto a la	<input type="checkbox"/>								Semestral	Encuestas de los	DESUP	Se contratarán servicios de

calidad y la pertinencia de los egresados del las IES que cuentan con el apoyo del MECESUP3, como proxy de mayor empleabilidad y mejores salarios.									empleadores			consultoría para desarrollar encuestas de los empleadores. La línea de base tendrá en cuenta la distribución probable de las disciplinas y programas de grado en el MECESUP3 y anticipará la mejor manera de encuestar a los empleadores de egresados que han asistido a IES y programas que han recibido apoyo de los CD. Futuro Laboral ayudará a identificar muestras representativas de empleadores.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------	--	--	--

RESULTADOS INTERMEDIOS

Resultados Intermedios (Componente Uno):											
Indicador de Resultado Intermedio Uno: Cantidad de convenios de desempeño firmados.	#	N/A	Formación del Profesorado: 6	Formación del Profesrado: 12	Innovación Académica: 7	Innovación Académica: 12	Técnico & Profesional: 5	Técnico & Profesional: 10	Anual	Registros DESUP	DESUP
	<input type="checkbox"/>										

				Proyectos pequeños: 14	Proyectos pequeños: 24						
<i>Indicador de Resultado Intermedio Dos:</i> Tasa de cumplimiento de los indicadores incluidos en los CD.	<input type="checkbox"/>	%	N/A					Anual	IES	DESUP	Porcentaje promedio de cumplimiento de los indicadores (suma del porcentaje de cumplimiento de los indicadores de los CD, dividida por el número de indicadores). Cada indicador puede variar de 0 a 100 %.
<i>Indicador de Resultado Intermedio Tres:</i> Beneficiarios directos del Proyecto (cantidad), mujeres (porcentaje).	<input checked="" type="checkbox"/>	# y %	Alumnos Académicos	Alumnos Académicos	Alumnos Académicos	Alumnos Académicos	Alumnos Académicos	Anual			Cantidad de estudiantes y académicos en las IES que tienen por lo menos un CD.
<i>Indicador de Resultado Intermedio Cuatro:</i> Cantidad de alumnos que completan cursos de remediación.	<input type="checkbox"/>	#						Anual	IES	DESUP	
<i>Indicador de Resultado Intermedio Cinco:</i> Cantidad de docentes equivalentes a tiempo completo que tienen título de doctorado de escuelas de pedagogía.	<input type="checkbox"/>	#						Anual	SIES: Académicos.	DEMRE (Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional)	Profesores de doctorado en escuelas de pedagogía contratados por ≥39 horas semanales en la IES.
<i>Indicador de Resultado Intermedio Seis:</i> Cantidad de egresados de programas de doctorado nacionales.	<input type="checkbox"/>	#	433	460	480	500	530	Anual	SIES: Egresados, datos del 2010	SIES	Egresados de programas de doctorado nacionales.
<i>Indicador de Resultado Intermedio Siete:</i> Cantidad de		#						Anual	SIES: Programas de	SIES	Nuevos programas

programas técnicos nuevos.									grado		Técnicos de Nivel Superior
Resultado Intermedio (Componente Dos):											
<i>Indicador de Resultado Intermedio Uno:</i> Cantidad de notas de las políticas y estudios realizados.	<input type="checkbox"/>	#	0		1	2	3	Anual.	Cantidad de notas de las políticas y estudios.	DESUP	Notas de las políticas y estudios entregados con ayuda del Proyecto.

Anexo 2: Descripción detallada del Proyecto

CHILE: Proyecto de financiamiento por resultados de la educación superior

1. **Componente 1. Convenios de Desempeño** (*Total: US\$155 millones, Banco: US\$38 millones*). Prestar apoyo a las IES para fortalecer el vínculo entre el financiamiento y la rendición de cuentas por desempeño, al ejecutar Sub-proyectos de Desempeño.

Este componente incrementará el uso de innovadores convenios de desempeño con las IES. Dichos convenios de desempeño, de los que se implementó el piloto durante el MECESUP2, son convenios escritos entre el Gobierno y la IES en los que se estipula un monto de financiamiento a prestar para financiar las actividades que les permitirán a la IES alcanzar los hitos convenidos de mejor rendición y desempeño. Los CD mejorarán la calidad y la pertinencia de la educación superior al vincular el financiamiento a la rendición de cuentas de las IES. Entre las actividades que financiarán los CD se incluyen: (i) actividades de remediación, entre las que se incluyen clases especiales para quienes tengan deficiencias académicas y otros programas que ayudarán a fortalecer las competencias básicas en matemáticas, comprensión de lectura, habilidades de estudio, entre otras; (ii) acciones para fortalecer la capacidad de gestión y mejorar el análisis institucional, tales como crear o mejorar oficinas de análisis institucional; y (iii) programas para mejorar la calidad y la pertinencia de áreas prioritarias específicas entre las que se incluyen entrenar a futuros profesores de escuela, promover la innovación académica enfocada en el aprendizaje del alumno, mejorar la educación técnica y profesional, y la promoción de nuevas ideas discretas para la calidad por medio de pequeños proyectos. Entre los insumos para estas actividades, que contarán con la financiación del proyecto, se incluyen los costos recurrentes de emplear más intensivamente en las IES personal académico y de alta dirección, bienes tales como software, hardware y equipos para la investigación, y las actividades pedagógicas.

2. Habrá cuatro tipos de CD, donde cada uno responde a prioridades específicas del Gobierno.

- (a) **CD para la Mejora de la Formación del profesorado.** Estos CD financiarán los esfuerzos de reformar los departamentos de pedagogía y las escuelas de educación dentro de las IES, para que éstas puedan preparar mejor a sus futuros egresados y ellos puedan convertirse en excelentes profesores de escuela al nivel infantil, de primaria y secundaria. Estos CD financiarán, entre otras cosas, una mayor incorporación de la investigación de la educación en el currículo, los esfuerzos de reformar y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en matemáticas, lenguaje y ciencias, las actividades de remediación, y las acciones para fortalecer la capacidad directiva y mejorar el análisis institucional.
- (b) **CD para la Innovación Académica.** Estos CD financiarán la incorporación en los currículos de innovadoras técnicas centradas en los alumnos, la revisión y actualización de la duración y contenidos de los programas de grado, el aumento en la movilidad de los alumnos con la implementación del Sistema de Créditos Transferibles de Chile (SCT-Chile), las actividades de remediación, y acciones para

fortalecer la capacidad de gestión y mejorar el análisis institucional. Estos CD también pueden incluir módulos temáticos tales como (i) desarrollo de programas de doctorado de clase mundial por medio de programas de intercambio en el exterior, programas de doctorado conjuntos con escuelas extranjeras de doctorado, y más investigación, entre otros, así como (ii) formación de (nuevos) ingenieros.

- (c) **CD para la Mejora de la Formación Técnico-Profesional.** Estos CD financiarán el desarrollo de innovadores y actualizados programas de grado técnicos que estén alineados con el mercado laboral y permitan aumentar la oferta de una formación de alta calidad para los técnicos. Las actividades a financiar pueden incluir revisiones al contenido y duración de los programas, programas de divulgación hacia el sector privado, actualización de herramientas y equipos, actividades de remediación y acciones para fortalecer la capacidad de gestión y mejorar el análisis institucional.
- (d) **CD para Proyectos Pequeños (PP).** Estos CD financiarán las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades y las actividades discretas que mejoran la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión a nivel de la educación superior. Estos CD se parecen a los CD de innovación académica, pero, a diferencia de ellos, estos CD se concentrarán en nuevas ideas discretas y adelantarán iniciativas piloto para organizar una instrucción que se pueda escalar, en vez de todo un programa de intervenciones para aumentar la calidad de la educación a través de la institución.

3. Se espera que el Proyecto financie 93 CD. A cada CD se le asignarán fondos por hasta US\$4 millones, y su periodo de ejecución durará hasta 4 años. El Cuadro 1 presenta una aproximación de la duración y los recursos para cada tipo de CD, así como la cantidad esperada de convenios por tipo.

Cuadro 1 – Cantidad aproximada de CD y fondos, por años

	Cantidad de CD				Presupuesto		Duración
	2012-1	2012-2	2013	Nº de CD	Millones de US\$ por CD	Millones de US\$ total	
Formación de los profesores	6	6	6	18	2,5	45	3-4
Innovación académica	7	6	6	19	4,0	76	3-4
Educación técnico-profesional	5	5	5	15	1,0	15	3-4
Pequeños proyectos	14	12	12	38	0,50	19	1-2
Total de los CD	32	29	29	90			
Costo Total (US\$ millones)	55	50	50	155		155	

4. **Convocatorias de Convenios de Desempeño.** Las solicitudes se harán por medio de convocatorias públicas que gestionará el Ministerio de Educación por medio de la DIVESUP. Éstas les informarán a los potenciales proponentes de las oportunidades disponibles y los requisitos para presentar una propuesta, los criterios de selección, el proceso de evaluación y el proceso de negociación para convertir las propuestas elegidas en CD. Toda la información a

incluir en las convocatorias se extraerá del Manual Operacional del Proyecto. Se autorizarán las convocatorias luego de hacer las asignaciones presupuestales pertinentes, y se llevarán a cabo de acuerdo con el cronograma indicado en el Manual Operacional. El cronograma prevé que las convocatorias (y consiguiente selección de las propuestas ganadoras) se celebrarán durante el primer y segundo semestre del 2012, así como durante el primer semestre del 2013.

5. **Prerrequisitos para presentar propuestas para los CD.** Las IES participantes en las convocatorias deben presentar los prerrequisitos mínimos que se detallan a continuación. Estos se describen en detalle en el Manual Operacional.

- a. Un Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) preliminar o planes para el desarrollo del mismo. Una vez lanzado en su totalidad, el PMI es un plan estratégico que identifica las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrentan las IES y diseña un plan de acción para abordarlas.
- b. Una serie de metas e indicadores que sean relevantes, medibles, verificables, a alcanzarse durante la vida útil del CD. Estos indicadores, que tendrán un estrecho vínculo con las actividades que financia el CD, alimentarán los indicadores de calidad o pertinencia que se detallan en el Anexo 1.
- c. Un presupuesto preliminar.

6. **Evaluación y selección de las propuestas.** Los Comités de Evaluación valorarán estas propuestas y el Comité de Selección las recomendará para que sean elegidas, de acuerdo con los procedimientos en el Manual Operacional. El Anexo 3 ofrece una descripción de estos procesos.

7. **Ejecución de los CD.** Los CD contendrán una descripción completa de las actividades a llevarse a cabo, el calendario de actividades y los hitos a alcanzar. Las IES respectivas implementarán los CD de acuerdo con los términos del contrato. Las disposiciones de supervisión se describen en el Anexo 3..

8. **Componente 2. Apoyo a las políticas y gestión del proyecto** (*Costo total estimado: US\$5 millones; Banco: US\$2 millones*). Este componente tiene dos subcomponentes:

- a. **2.1 Apoyo a las políticas.** Suministrar apoyo a las políticas y los estudios necesarios para el diseño y la implementación de las reformas y de potenciales disposiciones institucionales. Estos pueden incluir la transición hacia una nueva Subsecretaría de Educación Superior, el diseño de una Agencia para la Ayuda Financiera a Estudiantes, y esfuerzos para fortalecer la acreditación y garantizar la calidad, entre los que se incluye fortalecer el SIES.
- b. **2.2 Gestión del Proyecto.** Prestar apoyo a la DIVESUP en la administración, seguimiento, coordinación y supervisión del Proyecto. Específicamente, se financiarían los equipos y el software necesarios para un desempeño de alto nivel (es decir, computadores, sistemas de computación, y software de sistemas de información, entre otros), formación del personal y los profesionales, y

actividades de difusión para ayudar a llevar a cabo las actividades del Componente 1.

Anexo 3: Disposiciones para la ejecución

CHILE: Proyecto de financiamiento por resultados de la educación superior

Proyecto institucional y ejecución de las disposiciones

1. La Coordinación General del MECESUP dentro de la División de Educación Superior del Ministerio de Educación administrará el Proyecto. La Coordinación General ha evolucionado: pasó de ser una Unidad de Coordinación de Proyecto en el MECESUP 1 y 2 y espera formalizarse como el Departamento de Financiamiento Institucional (DFI). El Coordinador General, quien es la principal contraparte operacional del Banco (Coordinador de Proyecto), encabeza la Coordinación General del MECESUP. La Unidad de Coordinación General del MECESUP cuenta con cuatro direcciones técnicas (formación del profesorado, innovación académica, educación técnico-profesional, y proyectos pequeños) y tres unidades de apoyo: administración, análisis y apoyo a los CD, y comunicación.
2. La base de estas disposiciones institucionales ha sido la exitosa ejecución de los dos proyectos anteriores en el curso de los últimos 13 años. Cabe mencionar la estabilidad del personal, y el mandato del Coordinador se ha extendido desde la fase de diseño de Proyecto del MECESUP1, reconocido internacionalmente por ser un experto en financiamiento basado en el desempeño.

Mecanismos de administración del Proyecto

3. La distribución de responsabilidades dentro de la Coordinación General del MECESUP3 será como se describe a continuación:

- a. Junto con el Coordinador General del MECESUP y bajo la supervisión del Director de la DIVESUP, las direcciones técnicas estarán a cargo de todos los aspectos importantes y técnicos de la ejecución. Estas direcciones técnicas contarán con la Unidad de Apoyo para el Análisis y los CD en lo referente a la preparación de las convocatorias para los CD, la organización de los Comités de Evaluación y Selección, la revisión de la exhaustividad de los propuestas presentadas, liderar las negociaciones de los CD y llevar a cabo la supervisión técnica de los avances hacia los objetivos establecidos. Esto incluye monitorear los indicadores del ODP e intermedios y el monitoreo general y evaluación del sector.
- b. La Unidad de Apoyo Administrativo estará a cargo de todos los aspectos fiduciarios del Proyecto en lo referente a la gestión financiera. Ayudará a transferirle recursos a las IES según lo dispongan los CD y recibirá y validará la información de la gestión financiera. También estará a cargo, entre otros, de supervisar los procesos de adquisiciones de las IES y organizar el plan global de adquisiciones.

- c. La Unidad de Apoyo a las Comunicaciones estará a cargo de difundir las oportunidades del Proyecto, asegurar la fluidez de las comunicaciones con las partes interesadas y mantener el sitio web del MECESUP, entre otros.

4. Los **procedimientos** de entrega, evaluación, selección, negociación y ejecución de las propuestas de Convenios de Desempeño serán como se detalla a continuación:

- a. La DIVESUP hará y publicitará las convocatorias.
- b. Las IES presentarán sus propuestas, en las que especificarán el tipo de CD al que aspiran.
- c. Se revisarán las propuestas para asegurar que estén completas y que cumplan con los requisitos mínimos.
- d. Las propuestas que estén completas se enviarán al Comité de Evaluación correspondiente.
 - i. **Composición de los comités de evaluación.** Las direcciones técnicas respectivas dentro de la Coordinación General del MECESUP liderarán el comité de evaluación para cada convocatoria. Habrá cuatro comités; cada uno contará con por lo menos cinco profesionales elegidos por el Jefe de la DIVESUP. Para dar mejor cumplimiento a sus tareas, los comités de evaluación podrán (i) conformar subcomités y (ii) invitar consultores externos de Chile y el exterior.
 - ii. **Responsabilidades de los comités de evaluación.** Los Comités de Evaluación son los responsables de evaluar las propuestas de acuerdo con los criterios de evaluación que se enumeran a continuación, y de presentar una recomendación de selección para el Comité de Selección.
 - iii. **Criterios de evaluación.** Se evaluarán las propuestas de acuerdo con tres criterios: el impacto de los objetivos, el impacto que tendrían las propuestas para los alumnos y la viabilidad general de la propuesta. Hay una explicación detallada de estos criterios en el Manual Operacional.
 - 1. **Impacto de los objetivos.** Se elegirán las propuestas teniendo en cuenta lo siguiente: (a) alineación con los objetivos del Proyecto de mejorar la calidad y la pertinencia, (b) alineación con las prioridades de desarrollo regionales y nacionales; y (c) claridad y cohesión entre el PMI y las metas e indicadores del convenio de desempeño.
 - 2. **Impacto de las propuestas sobre los estudiantes.** Se elegirán las propuestas teniendo en cuenta qué tan orientadas están hacia las necesidades de los alumnos, con particular énfasis en: (a) el desarrollo de la capacidad institucional y académica de las IES, que al final redundan en una mejor calidad de la educación que allí

se imparte, y (b) el desarrollo de las aptitudes y competencias básicas y generales de los alumnos, que al final aumenta la pertinencia de su educación.

3. **Viabilidad de la propuesta.** Se elegirán las propuestas teniendo en cuenta (a) el grado de compromiso institucional para la ejecución, incluido el compromiso de los alumnos y el profesorado; (b) la capacidad institucional para la ejecución; y (c) la habilidad de llevar a cabo la ejecución de manera económica y eficiente.
- e. Los comités de evaluación le entregan al Comité de Selección sus recomendaciones para elegir propuestas. Dichas recomendaciones deben tener en cuenta la valoración general de cada propuesta, así como las valoraciones de los Subcomités en cuanto a los módulos temáticos (es decir, el desarrollo de programas de doctorado de clase mundial).
- f. El Comité de Selección le entregará al Ministro de Educación una recomendación para la selección de las propuestas. La selección debe hacerla el Ministro de Educación.
 - i. **Composición del Comité de Selección.** El Director de la DIVESUP liderará el Comité de Selección, que estará conformado por un profesional elegido por la Subsecretaría de Educación, el Coordinador General del MECESUP, y por lo menos tres profesionales prestigiosos que puedan comprobar su experiencia en la gestión de IES, que serán elegidos por el Director de la DIVESUP.
 - ii. **Responsabilidades del Comité de Selección.** El Comité de Selección estará a cargo de entregarle al Ministro de Educación una recomendación para elegir propuestas de convenios de desempeño.
 - iii. **Criterios de selección que debe utilizar el Comité de Selección.** Al hacer su recomendación, el Comité de Selección tendrá en cuenta la propuesta general que ha entregado la IES y la evaluación y recomendaciones del Comité de Evaluación. En el Manual Operacional se incluirá una lista detallada de criterios adicionales que puede tener en cuenta el Comité de Selección.
- g. El Ministro de Educación selecciona las propuestas e invita a las IES a preparar y negociar sus versiones finales, que incluirán la asignación de recursos para su ejecución y el cumplimiento de unos objetivos establecidos.
- h. Habrá negociaciones una vez elegidas las propuestas. El proceso de negociación le da a ambas partes un sentido de propiedad del convenio de desempeño final, en un ambiente de interés mutuo y compromiso que aumentan la posibilidad de éxito. Los Negociadores estarán a cargo de las negociaciones, que serán profesionales –con frecuencia empleados de la misma Coordinación General del

MECESUP– con cualificaciones y experiencia suficientes para asegurar un resultado equilibrado y eficaz.

- i. Una vez se haya llegado a un acuerdo en cuanto al presupuesto y los términos de la ejecución, el MINEDUC y la respectiva IES celebrarán un contrato legal de Convenio de Desempeño.
- j. Las IES llevarán a cabo las actividades de acuerdo con lo dispuesto en los CD, y estarán a cargo de la gestión financiera y de las adquisiciones de acuerdo con lo estipulado en el Manual Operacional y con los requisitos de la Coordinación General del MECESUP (y del Banco).

5. Las siguientes **normas** regirán el proceso de presentación y selección de las propuestas de los CD durante la vigencia del Proyecto:

- a. Únicamente las IES acreditadas podrán recibir financiamiento bajo este Proyecto. El Manual Operacional incluye prerequisitos adicionales para cada tipo de CD.
- b. Para las IES grandes⁷, existen restricciones para la presentación de propuestas a nivel de la unidad institucional, y para las IES medianas y pequeñas, dichas restricciones existen a nivel de la IES.
 - i. En cualquier momento dado durante el Proyecto, las unidades institucionales pueden no tener más de dos Convenios de Desempeño por cada uno de los tipos más grandes de CD: Formación del Profesorado, Innovación Académica, y Educación Técnico-Profesional.
 - ii. Las Unidades Institucionales pueden tener más de un Proyecto Pequeño.
 - iii. Durante una convocatoria determinada, no se podrá conceder a una IES más del 18 % de los fondos asignados para esa convocatoria.

6. De acuerdo con la legislación en Chile, se necesitan una serie de procedimientos legales y formales para poder hacer de los convenios de desempeño una realidad. Esto incluye la participación de varios actores: el Ministerio de Educación, el Ministerio de Hacienda, Presidencia y la Tesorería General de la República, entre otros. El Cuadro 3 enumera los pasos a seguir y quienes son participantes en cada uno.

⁷ Una unidad institucional se define como todo un campus disciplinario con una estructura de gestión semiautónoma y semi-independiente. La posibilidad de considerar las unidades institucionales en vez de las IES tiene como objetivo reconocer las especificidades de algunas universidades en Chile que son particularmente grandes y tienen un alto grado de diferenciación interna.

Cuadro 3. Actividades por requisito legal

Actividad	Actores Participantes
Difundir los términos de referencia	Ministerio de Educación
Procesar el reglamento de los convenios de desempeño	Ministerio de Educación; Ministerio de Hacienda; Presidencia; Contraloría General
Procesar las bases del concurso para las convocatorias	Ministerio de Educación; Contraloría General
Abrir convocatorias y cerrar el periodo de entrega de solicitudes	Ministerio de Educación
Seleccionar a las IES con las cuales negociar	Ministerio de Educación
Negociar con las IES seleccionadas	Ministerio de Educación
Procesar condiciones finales y asignación del presupuesto para los convenios de desempeño	Ministerio de Educación, Contraloría General
Procesar y legalizar los convenios de desempeño	Ministerio de Educación; Contraloría General
Transferir fondos a las IES	Ministerio de Educación; Ministerio de Hacienda; Contraloría General, Tesorería General de la República

Gestión financiera, desembolsos y adquisiciones

Gestión financiera y desembolsos

7. Como parte de la preparación del Proyecto, entre 9 de mayo del 2011 y el 30 de noviembre del 2011 se hizo una Valoración de la Gestión Financiera para evaluar qué tan adecuadas son las disposiciones para la gestión financiera bajo el Proyecto de Financiamiento por Resultados de la Educación Superior. De acuerdo con las disposiciones definidas para la ejecución del proyecto, ésta la llevará a cabo la División de Educación Superior (DIVESUP) del Ministerio de Educación (MINEDUC). La función de gestión financiera dentro de la DIVESUP la asumiría la Coordinación General del MECESUP, con el apoyo del Departamento de Administración General (DAG) del ministerio, la Dirección de Planificación y Presupuesto (DIPLAP) y las Instituciones de Educación Superior (IES) chilenas seleccionadas.

8. La Coordinación General del MECESUP ha adquirido experiencia en la ejecución de proyectos financiados por el BM, ha aumentado en número su personal calificado y con experiencia con los procedimientos del BM, y ha lanzado sub-proyectos piloto de financiamiento basado en el desempeño dentro del marco de los anteriores proyectos MECESUP 1 y 2. Teniendo en cuenta que el diseño actual del proyecto incluye ampliar el uso de los sub-proyectos de financiamiento basado en el desempeño, emplear más convenios descentralizados y una gran cantidad de IES con distintas capacidades, se ha acordado fortalecer las medidas a partir de las lecciones que dejaron los proyectos piloto del MECESUP2. Entre estas lecciones están: contar con procedimientos directos para la ejecución de los sub-proyectos (donde se incluyen mejores criterios para medir el cumplimiento con los objetivos establecidos) y mejorar el proceso de presentación de la información financiera al nivel del proyecto.

9. Se califican como moderados los riesgos residuales inherentes y de control del Proyecto, razón por la cual se considera que el riesgo general de gestión financiera del Proyecto es moderado. Para esto, se tiene en cuenta lo siguiente: la experiencia de la DIVESUP por medio de

la Coordinación General del MECESUP en cuanto a los proyectos y los requisitos del Banco Mundial; el diseño del Proyecto, según el cual habrá sub-proyectos a gran escala financiados con base en el desempeño y participación de las IES con capacidad variada; y la necesidad de fortalecer los procedimientos de gestión financiera para implementar los sub-proyectos.

10. Partiendo de la base de la revisión realizada y las acciones que ha tomado la DIVESUP para dar cumplimiento a los requisitos pendientes a los que también se les hará seguimiento durante la ejecución, el equipo de gestión financiera (GF) concluye que los convenios de GF propuestos son aceptables.

11. Organización y personal. La unidad financiera dentro de la Coordinación General del MECESUP incluye a tres personas con experiencia que estarán a cargo de la ejecución diaria, el seguimiento presupuestal, la información contable, el flujo de los fondos y las actividades de desembolso en coordinación con la DIPLAP y la DGAD. En este momento no es necesario contar con más personal de GF pues se cuenta con capacidad suficiente. A nivel descentralizado, las IES asumirán la responsabilidad de la ejecución de los sub-proyectos; se nombraría un profesional en gestión financiera para fines de los proyectos. De acuerdo con lo dispuesto en el Manual Operacional, se presta formación específica a los profesionales de gestión financiera dentro de las IES.

12. Programación y presupuesto. La preparación del programa y del presupuesto anual se hará de acuerdo con las normas y las disposiciones presupuestales que entrega la División de Presupuestos, DIPRES, del Ministerio de Hacienda. La DIVESUP estará a cargo de preparar el presupuesto del Proyecto, en coordinación con la DIPLAP. El Presupuesto se maneja bajo el Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado, SIGFE. Se llevará a cabo el compromiso con las actividades y su respectiva ejecución una vez la DIPRES haya aprobado el presupuesto del Proyecto.

13. Sistemas de información y contables. Las transacciones del Proyecto se procesarán y registrará en el SIGFE a un nivel agregado de acuerdo con las normas locales. Se utilizarán de manera complementaria el sistema de información de las UCI (desarrollado en el marco del Mecesup2) para registrar transacciones del Proyecto bajo el Componente 1 y hojas de cálculo de Excel para registrar transacciones del Proyecto bajo del Componente 2. El Proyecto empleará la contabilidad de caja para efectos de información del mismo. Se exportarán las transacciones del Proyecto a Excel para obtener información agregada por cada categoría de componente, actividad y costo del Proyecto. Este mismo acercamiento se empleó durante el proyecto anterior y se comprobó que sería aceptable puesto que la DIVESUP pudo implementar disposiciones de control interno adecuadas para asegurar que las transacciones del Proyecto procesadas en el SIGFE sean oportunas y se registren en Excel sistemáticamente.

14. Con este fin, también se desagregarán en Excel la información registrada en el sistema de información de la UCI (una herramienta operacional que permite llevar registro y control del sub-proyecto bajo el Componente 1). Dicha información desagregada se reflejará en los informes financieros correspondientes, en los que también se verán reflejadas las calificaciones de desempeño. A pesar de que la DIVESUP está planeando actualizar el sistema de información para los sub-proyectos para que sea más funcional, se utilizará el sistema de las UCI hasta tenerlo, y se emplearán mecanismos aceptables de control interno para preparar la información

del proyecto. Una vez esté instalado el software, será necesaria la revisión de GF del Banco Mundial (bajo la supervisión del Proyecto) para confirmar que es adecuado.

15. Manual operacional y controles internos del Proyecto. Los procesos y procedimientos generales que se siguieron durante el segundo proyecto fueron adecuados para: procesar pagos y desembolsos a los sub-proyectos, monitorear los Convenios de Desempeño, recoger información financiera, registrar información en las UCI y generar información financiera de manera oportuna. Se han discutido y acordado algunos ajustes para fortalecer esos procedimientos. Dichos ajustes están incluidos en la versión final del Manual Operacional.

16. Presentación de información financiera. Al nivel de las IES (Componente 1), a éstas se le solicitaría entregar —para revisión y consolidación de la Coordinación General del MECESUP— informes financieros semestrales que contengan: estado de fuentes y usos de fondos, información detallada acerca de las fuentes y la utilización de los fondos, y reconciliación de la cuenta bancaria junto con extracto bancario no más de 45 días después de finalizar cada semestre. Estos informes se extraerían directamente del sistema de las UCI.

17. Al nivel del Proyecto, la Coordinación General del MECESUP tendrá la responsabilidad de preparar informes financieros consolidados, periódicos y no auditados interinos (IFR por sus siglas en inglés) y estados financieros del Proyecto. Por motivos de seguimiento, la Coordinación General del MECESUP preparará los IFR semestralmente para que el Banco los revise —dentro de los 45 días posteriores al último día de cada semestre—. Los IFR comprenderán: (i) estado de fuentes y usos de los fondos y saldo de caja; (ii) estado de las inversiones acumuladas; (iii) informe acerca del estado de los sub-proyectos (con información detallada por parte de cada IES acerca de los fondos transferidos, tanto los registrados como los no registrados; calificaciones de desempeño); y (iv) notas a los estados financieros. La Coordinación General del MECESUP debe entregar los IFR al Banco, y, cada año, preparará estados financieros anuales del Proyecto, los mismos que se enumeran arriba y que deben ser auditados. Se revisó y acordó con el Banco el contenido básico y la frecuencia de los IFR.

18. Disposiciones de auditoría. Auditores independientes del sector privado, que cuenten con el visto bueno del Banco, estarán a cargo de auditar los estados financieros anuales del Proyecto. Los honorarios de auditoría podrán pagarse con los fondos del préstamo. La DIVESUP estará encargada de entregarle al Banco oportunamente los informes anuales de auditoría financiera del Proyecto a más tardar seis meses luego de haber finalizado cada año fiscal. La auditoría daría un concepto acerca de: (i) los estados financieros del proyecto; (ii) la declaración de gastos; y (iii) la carta por parte de la gerencia acerca del control interno. La revisión de auditoría también incluiría una muestra de las IES.

19. Disposiciones para el flujo de los fondos. La Coordinación General del MECESUP tendrá que asegurar que los fondos sean utilizados únicamente para los fines convenidos y consolidar los datos para la presentación de informes del Proyecto. Las disposiciones para el flujo de los fondos bajo el Componente 1 (Componente 1: Convenios de Desempeño) serán con convenios descentralizados. El Componente 2 (Componente 2: Apoyo a las Políticas y Gestión del Proyecto) contará con un flujo centralizado de fondos y contaría plenamente con recursos del préstamo. Todas las actividades del proyecto se financiarían inicialmente con recursos del GdC,

que luego se reembolsarían de la cuenta del Préstamo del BM a la cuenta de la Tesorería General del Ministerio de Hacienda en el Banco Central de Chile.

20. Disposiciones para el desembolso. La operación utilizará el método del reembolso, donde el GdC financia los gastos del Proyecto inicialmente y luego solicita reembolso por la porción de la financiación que le corresponde al BM. Todos los reembolsos se depositarían en la cuenta bancaria de la Tesorería General del Ministerio de Hacienda en el Banco Central de Chile.

21. Se hará la solicitud de reembolso bajo el Componente 1 a partir de las Declaraciones de Gastos (SOE por sus siglas en inglés) hechos a la medida, que muestran los desembolsos del MINEDUC a las IES y las calificaciones de desempeño. Será necesario cumplir con todos los requisitos administrativos para recibir el primer reembolso. Los reembolsos siguientes se harían luego de revisar los avances técnicos del CD en cuestión, donde se utiliza un sistema de calificación técnica que tiene tres categorías: Satisfactorio, Satisfactorio con una alerta, y No Satisfactorio (S, S-alerta y NS). Únicamente los proyectos con calificación de S o S-alerta recibirían el reembolso, mientras que los proyectos con calificación de NS se suspenderían o cancelarían. Además, cualquier reembolso sería considerado como un gasto subvencionable para fines de desembolso del Banco, y éste requeriría que se hubiera llevado a cabo la revisión técnica de acuerdo con lo dispuesto en el Manual Operacional del DEIP. Se ha llegado a un acuerdo en cuanto a un Estado de Gastos hecho a la medida y aparece en el Manual Operacional; este se utilizará para la solicitud de reembolso.

22. Las solicitudes de reembolso bajo el Componente 2 se harán con base en los Estados de Gastos para servicios de consultoría, bienes, servicios de no-consultoría y costos operacionales para apoyar la operación del Proyecto y las reformas del GdC.

23. Los recursos se reembolsarán contra las categorías de gastos en la tabla de desembolsos del Convenio de Préstamo, que se muestra a continuación. La Carta de Desembolso definirá los requisitos de presentación de información referente a los gastos subvencionables para procesar los desembolsos.

<u>Categoría</u>	<u>Monto del préstamo asignado (dólares US)</u>	<u>Porcentaje de los gastos a financiarse (impuestos incluidos)</u>
(1) Bienes, obras, servicios distintos a los de consultoría, becas, costos operativos y de formación necesarios para los sub-proyectos de desempeño, según la Parte I del Proyecto	38.000.000	Hasta un 100% de los montos desembolsados bajo la subvención respectiva
(2) Servicios de consultoría, servicios distintos a los de consultoría, bienes, costos operativos y de formación (excepto aquellos que rige la Categoría (1) arriba) requeridos para la Parte 2 del Proyecto.	1.900.000	Hasta un 100%

(3) Comisión inicial	100.000	Monto a pagar conforme al párrafo 2,03 del presente Contrato, según la Sección 2,07 (b) de las Condiciones Generales
(4) Recargo por tope de tasa de interés o cobertura de tasa de interés	-0-	Monto a pagar conforme al párrafo 2,07 (c) del presente Contrato
MONTO TOTAL	40.000.000	

24. Plan de supervisión. La supervisión a la Gestión Financiera incluiría revisiones en el emplazamiento y fuera de este. Las misiones de supervisión serán dos veces al año, en la medida de lo posible, para revisar qué tan adecuada es la ejecución de los acuerdos para la gestión financiera. Las supervisiones fuera de emplazamiento incluirán exámenes documentales de los informes financieros interinos y de los estados financieros auditados.

Adquisiciones

A. General

25. Las adquisiciones que propone el Proyecto se llevarán a cabo de acuerdo con: *Normas adquisiciones de bienes, obras y servicios de No consultoría con préstamos del BIRF y créditos & subvenciones de la AIF para prestatarios del Banco Mundial* con fecha de enero del 2011; *Normas selección y contratación de consultores con préstamos del BIRF y créditos & subvenciones de la AIF para prestatarios del Banco Mundial* con fecha de enero del 2011; y las normas estipuladas en el Convenio de Préstamo. Para cada contrato que financiará el Préstamo, el Banco y el Prestatario convendrán, en el Plan de Adquisiciones, los diferentes métodos de adquisiciones o de selección de consultores, la necesidad de calificarlos previamente, los costos calculados, los requisitos de revisión previa y el cronograma. Por medio de la Coordinación General del MECESUP, el Prestatario habrá preparado un Plan de Adquisiciones Preliminar para todo el Proyecto, así como un plan de adquisiciones detallado y completo que incluye todos los contratos para los que se harán convocatorias y se invitará a presentar ofertas durante los primeros 18 meses de la ejecución del Proyecto. El Plan de Adquisiciones estará disponible en el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones, SEPA. Los bienes, obras (sub-proyectos) y servicios distintos a los de consultoría se adquirirán por medio de contratos otorgados sobre la base de Licitación Pública Internacional, Licitación Pública Nacional, *Comparación de precios*, Contratación Directa y Convenios Marco (CM). Los servicios de consultoría se adquirirán según los contratos otorgados sobre la base de Selección basada en la calidad y costo, Selección basada en la calidad, Selección cuando el presupuesto es fijo, Selección basada en el menor Costo, Selección basada en las calificaciones de los Consultores, Selección con base en una sola fuente, y los procedimientos dispuestos en la Sección V de la Normas de Consultoría para la Selección de Consultores Individuales, entre los que se incluye la Selección de Consultores Individuales con base en una sola fuente.

26. Se utilizarían los Convenios Marco (CM) del Mercado Público de ChileCompra para la adquisición de bienes y servicios distintos a los de consultoría, como una alternativa a la *Comparación de Precios* para: (a) bienes que están listos para ser adquiridos o que son de uso

común con especificaciones estándar; (b) servicios de No consultoría que son de naturaleza sencilla y no compleja y que la DIVESUP o la IES pueden necesitar de vez en cuando.

B. Evaluación de la capacidad de la agencia para implementar las adquisiciones

27. **País:** Debe considerarse que el riesgo asociado al portafolio del Banco en Chile es bajo; los contratos del Gobierno en Chile se llevan a cabo de manera transparente y eficiente, en parte gracias a un sistema de adquisiciones moderno y transparente (el Mercado Público de ChileCompra). Aunque los procesos de adquisición fuera de este sistema a veces pueden ser dispendiosos, la robustez y la capacidad de las instituciones encargadas de las adquisiciones hacen que el sistema de adquisiciones de Chile sea uno de los más fiables y transparentes de la región.

28. **Agencia.** De acuerdo con las disposiciones para la ejecución, la Coordinación General del MECESUP estará a cargo de administrar el Proyecto, incluidas las adquisiciones centralizadas y la supervisión que hacen las IES de las adquisiciones. La Coordinación General cuenta con el personal suficiente y conservará la capacidad de dirigir las Adquisiciones bajo esta nueva operación. Las IES usarían sus Unidades de Coordinación Institucional (UCI) para supervisar las actividades del Proyecto, entre lo que se incluyen las responsabilidades fiduciarias. Como parte del proceso de preparación del Proyecto, la Coordinación General del MECESUP ha preparado un Manual Operacional que presenta información detallada acerca de las adquisiciones para la ejecución del Proyecto. La Coordinación General del MECESUP cuenta con la experiencia y la capacidad de anteriores operaciones para gestionar proyectos grandes, implementar los procedimientos fiduciarios del Banco, supervisar la ejecución y prestar asistencia técnica a los beneficiarios. En octubre del 2011 se terminó una evaluación de la capacidad de la agencia de ejecución para poner en práctica las acciones para las adquisiciones del Proyecto. La evaluación de la capacidad tuvo en cuenta los siguientes aspectos de la Coordinación General del MECESUP: (a) la estructura organizacional, (b) la infraestructura y capacidad de apoyo, (c) las calificaciones y la experiencia del personal que trabajará en los procesos de adquisiciones, (d) los sistemas de registro y archivo, (e) la planeación de las adquisiciones y los sistemas de supervisión/control utilizados; y (f) la habilidad de cumplir con los requisitos del Banco para la presentación de información acerca de los contratos de adquisiciones. La evaluación también revisó las disposiciones para las adquisiciones que se propusieron en el Plan de Adquisiciones.

29. Teniendo en cuenta la capacidad del país y de la agencia para implementar las adquisiciones, según se describe arriba, el riesgo general de adquisiciones para el Proyecto es Moderado (M).

30. Se proponen las siguientes medidas correctivas de mitigación:

MEDIDAS DE MITIGACIÓN	ETAPA
Actualizar la evaluación de la capacidad de adquisiciones	Completa
Configurar el SEPA como el sistema para supervisar y agilizar los planes de adquisiciones de las IES	Completa
Ajustar los documentos de muestra de licitación para la LPN y la Comparación de Precios	Completa
Actualizar el Manual Operacional para incluir los nuevos métodos para las adquisiciones aprobados para esta nueva operación	Completa

C. Disposiciones especiales

(a) Además, sin perjuicio de cualquier otra disposición incluida en esta Sección o en las Normas para las Adquisiciones, los siguientes principios para las adquisiciones regirán expresamente todas las adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría según los procedimientos dispuestos en la Licitación Pública Nacional:

- (i) Se seleccionará la oferta evaluada como la más baja para otorgarle el contrato.
- (ii) No se determinará un número mínimo de propuestas presentadas para poder otorgar un contrato.
- (iii) *ChileCompra*, siempre que el Banco acepte los documentos licitatorios.
- (iv) Podrán utilizarse los Convenios Marco del Mercado Público (CMMMP) como alternativa a la Comparación de Precios, según lo determine el Banco, siempre que: (A) el CMMMP específico no restrinja la competencia extranjera y se limite a tres (3) años de duración; y (B) el monto máximo agregado que empleará cada IES en un CMMMP específico determinado en el plan de adquisiciones no podrá ser mayor que el monto máximo permitido para la Comparación de Precios y será de común acuerdo con el Banco.

(b) Además, sin perjuicio de cualquier otra disposición incluida en esta Sección o en las Normas de Consultoría, los siguientes principios regirán expresamente todas las contrataciones de consultores:

- (i) No se determinará un número mínimo de ofertas presentadas para poder otorgar un contrato.

- (ii) Para pequeños encargos no mayores a los US\$200.000 o su equivalente, podrán seguirse los procedimientos de *ChileCompra* como método de selección de consultores aceptable para el Banco.

D. Plan de adquisiciones

I. General

31. Fecha del Plan de Adquisiciones: 20 de enero del 2012
32. Fecha de notificación general de adquisiciones: luego de entrar en vigencia, 2012.
33. Periodo de tiempo que abarca este Plan de Adquisiciones: 18 meses.

II. Bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría

34. **Umbral de revisión previa:** Decisiones de adquisiciones sujetas a previa revisión por parte del Banco, como se especifica en el Anexo 1 de las *Normas: selección y contratación de consultores por parte de prestatarios del Banco Mundial*:

Umbrales para los métodos de adquisición y previa revisión (miles de USD)				
Categoría de gasto	Valor del contrato (umbral) miles de USD	Método de adquisición	Contratos sujetos a previa revisión por parte del Banco	Contratos sujetos a previa revisión por parte de la Coordinación General del MECESUP
1. Obras	>350	LPN	Primero	Todos
	<350	CP Comparación de precios	Primero	Primero de cada IES
	NA	CD	>50	Todos
2. Bienes y servicios distintos a los de consultoría	>750	LPI	Todos	Todos
	100-750	LPN*	Primeros dos	Primero de cada IES; >200
	<100	CP Comparación de precios	Primero	Primeros dos de cada IES
	<100 (por cada CM en cada IES)	Convenio Marco (CM)	NA	NA
	NA	CD	>25	Todos
Nota:	LPI = Licitación Pública Internacional LPN = Licitación Pública Nacional CD = Contratación Directa CP = comparación de precios			

*Puede utilizarse el portal de Mercado Público para anunciar y procesar siempre que el Banco acepte los documentos licitatorios.

Mención del Manual Operacional/de Adquisiciones del Proyecto:

35. Por medio de la Coordinación General del MECESUP y como parte del proceso de preparación del Proyecto, el Prestatario ha actualizado el Manual Operacional que contiene información detallada acerca de las adquisiciones para la ejecución del Proyecto.

**Resumen de los paquetes de adquisiciones de obras y bienes
(con base en el Plan de Adquisiciones del 20 de enero del 2012)**

1	2	3	4	5	6	7
No. de Ref.	Descripción	Costo estimado millones de USD	Paquetes	Preferencia nacional (si/no)	Revisión del Banco (previa/ posterior)	Comentarios
OBRAS						
1	LPN – remodelación	0,350	NA	NO	PREVIA	
2	Comparación de precios – remodelación (cerca de 10 procesos)	0,505	NA	NO	Primera	
BIENES						
1	LPI – Equipamiento científico	0,760	NA	NO	PREVIA	
2	LPN – Equipos científicos (cerca de 6 procesos)	0,713	NA	NO	Primeras dos	
3	Comparación de precios de distintos bienes (cerca de 250 procesos)	0,745	NA	NO	Primera	
4	Convenios Marco (cantidad total que se dividirá en el Plan de Adquisiciones en el SEPA)	0,495	NA	NO	NA	
5	CD-Contratación directa de bienes particulares (libros, publicaciones científicas, etc.)	0,137	NA	NO	Previa >0,025	
SERVICIOS DISTINTOS A LOS DE CONSULTORÍA						
1	Comparación de precios de distintos bienes (cerca de 40 procesos)	0,285	NA	NO	Primera	
2	Convenios Marco (cantidad total que se dividirá en el Plan de	0,285	NA	NO	NA	

	Adquisiciones del SEPA)				
--	-------------------------	--	--	--	--

III. Selección de Consultores

36. Umbral para la revisión previa: Las decisiones de selección sujetas a Previa Revisión del Banco, como se estipula en el Anexo 1 de las Normas Selección y Contratación de Consultores:

Umbrales para los métodos y previa revisión (miles de USD)				Contratos sujetos a revisión previa por parte de la Coordinación General del MECESUP
Servicios de consultoría	Valor del contrato (Umbrales) miles de USD	Método de adquisición	Contratos sujetos a revisión previa por parte del Banco	
Firmas	>300	SBCC, SBC, SBPF,SBMC	>300 ; 100-300 Términos de referencia	Primera de cada método de cada IES; >100; 100< Términos de referencia
	<300	SBCC, SBC, SBPF,SBMC SCC		
	<200	Mercado Público	Primeros dos	
	NA	SSF	>25	Todos
Individuos		Comparación de 3 CV de acuerdo con el Capítulo V de las normas	>100	Primera de cada IES; >25
	NA	SSF	>25	Todos
Nota:	SBCC = Selección basada en la calidad y el costo SBC = Selección basada en la calidad SBPF = Selección cuando el presupuesto es fijo SBMC = Selección basada en el menor costo SCC = Selección con basada en las calificaciones de los consultores SSF = Selección con base en una sola fuente			

37. **Lista de preseleccionados, todos nacionales.** La lista de consultores preseleccionados para servicios, que se calcula costará menos de \$500.000 por contrato, o su equivalente, puede estar compuesta totalmente por consultores nacionales, de acuerdo con las provisiones en el párrafo 2.7 de las Normas de Consultores.

**Asignación de tareas de consultoría con métodos de selección y cronograma
(con base en el Plan de Adquisiciones del 20 de enero del 2012)**

1	2	3	4	5	6
No. Ref.	Descripción de la tarea asignada	Método de adquisición	Costo estimado en millones de USD	Procesos	Revisión del Banco (Previa/ Posterior)
Firmas					
1	Estudios e investigación	SBCC	0,655	9	Previa >0,3
2	Estudio	SBC	0,040	1	Posterior
3	Estudios e investigación	SCC	0,270	5	Posterior
4	Estudio	SBM	0,100	1	Posterior
5	Estudios e investigación	ChileCompra	0,201	5	Primeras dos
6	Estudios e investigación	SSF	0.150	2	Previa
Individuos					
1	Consultores individuales (aproximadamente 97)	Consultores individuales	2,129	97	Previa >0,1

38. Además de la supervisión en cuanto a previa revisión que se llevará a cabo desde las oficinas del Banco, la evaluación de la capacidad de la Coordinación General del MECESUP ha recomendado misiones anuales de supervisión para hacer visitas de campo y hacer revisión posterior a las acciones de adquisición. El tamaño de la muestra para revisión posterior será de por lo menos uno de cada diez contratos.

Ambiental y social (entre lo que se incluyen las salvaguardas)

39. Es muy probable que el IPPF para el proyecto MECESUP3 promueva la calidad y la pertinencia de la educación superior en algunas IES que se han propuesto contar con altas poblaciones actuales y futuras de alumnos indígenas. Este IPPF capitalizará los esfuerzos del anterior proyecto MECESUP2, en especial en cuanto a las iniciativas de remediación, al supervisar de cerca la participación de los alumnos indígenas en las iniciativas del Proyecto. También, buscará alinear actividades seleccionadas del Proyecto con las iniciativas del GdC pertinentes, donde sea relevante. El objetivo es que, al final, estas iniciativas conduzcan a un mayor éxito académico de los alumnos indígenas en la educación superior, por lo menos en la misma proporción que el de los alumnos que no son indígenas.

40. Las actividades del IPPF se concentrarán en las IES donde los alumnos indígenas representen más del 14% del estudiantado.⁸ En adelante, al conjunto de IES que caen en esta categoría se les llamará “IES con vocación hacia la educación de los estudiantes indígenas.” El Cuadro 4 muestra el número de alumnos indígenas de pregrado como porcentaje del total de alumnos de pregrado en IES seleccionadas. La Universidad Católica de Temuco cuenta con el mayor porcentaje de alumnos indígenas matriculados, un 18,7% en el 2011.

Cuadro 4. Matriculación de alumnos indígenas a nivel de pregrado en IES seleccionadas⁹

Institución	2010			2011		
	Matriculación en Pregrado	Alumnos Indígenas	% de Alumnos Indígenas	Matriculación en Pregrado	Alumnos Indígenas	% de Alumnos Indígenas
U. de Turapacá	7.991	1.270	15,9%	7.903	1.325	16,8%
U.C. Temuco	6.400	1.091	17,0%	6.767	1.268	18,7%
U. de la Frontera	8.025	1.322	16,5%	8.263	1.483	17,9%
U. del Bío Bío				10.597	259	2,4%
Total	22.416	3.683	16,4%	33.530	4.335	12,9%

Fuente: Unidad de Análisis Institucional en cada una de las universidades mencionadas

41. Las IES que se considera tienen vocación por la educación de alumnos indígenas deben diseñar e implementar un Plan para Pueblos Indígenas (IPP por sus siglas en inglés) si han de participar en el Proyecto MECESUP3. El IPPF ofrece a las IES arriba mencionadas la posibilidad de implementar acciones en favor de los indígenas, de diferentes maneras. Cabe destacar que les permite a dichas IES determinar, en consulta con los representantes de los alumnos indígenas o con los líderes locales indígenas correspondientes, cuáles acciones pro indígena van mejor con la misión educativa de la IES y la situación y el contexto de los alumnos.

42. Se sugiere un *menú* de acciones pro indígena en el Cuadro 5 a continuación. Las IES que se considera tienen vocación por la educación de alumnos indígenas pueden elegir una o más actividades de la columna denominada “Acciones” y luego llevar a cabo el “Diagnóstico” y la “Supervisión de Resultados” correspondientes. Este menú de opciones no es excluyente: las IES pueden desarrollar sus propias actividades para promover el éxito académico de sus alumnos indígenas actuales y futuros. Cabe destacar, sin embargo, que será requisito monitorear la participación de los alumnos indígenas en las actividades generales del Convenio de Desempeño.

43. Entre las opciones enumeradas, las iniciativas de remediación son particularmente importantes para el Gobierno de Chile y para el Banco Mundial, pues éstas se concentran en fortalecer las competencias básicas —matemáticas, ciencias, comprensión lectora y habilidades de estudio, entre otros—, para aumentar el éxito de los alumnos durante la educación superior. La remediación les sirve a los alumnos que no tienen buenas bases de educación secundaria, de los cuales la mayoría provienen de niveles socioeconómicos bajos, escuelas municipales y zonas rurales. Puesto que los indígenas de Chile están sobrerepresentados en esta categoría objetivo, lamentablemente, los benefician directamente las actividades de remediación.

⁸ Este porcentaje se determina con la División de Educación Superior, con base en un profundo conocimiento de las IES de Chile y los datos suministrados por varias Unidades de Análisis Institucional de las propias IES.

⁹ Aún no hay información disponible para todas las IES.

Cuadro 5. Menú de Acciones en Favor de los Indígenas

Tema	Diagnóstico	Acción	Supervisión de Resultados
Convenio de Desempeño general			Monitorear la participación de los alumnos indígenas en las actividades del Proyecto (obligatorio)
Aumentar la calidad de la experiencia en la educación superior	Diagnosticar el nivel y la calidad de las competencias de los alumnos indígenas entrantes.	Ofrecer cursos de remediación para los alumnos que no están lo suficientemente bien preparados, lo que con frecuencia incluye a una buena parte de los alumnos indígenas. Esto debería incluir herramientas de tecnologías de la información y la comunicación y otras formas para optimizar su uso.	Monitorear los avances académicos de los alumnos indígenas durante su programa de estudios, entre lo que se incluye supervisar las razones que podrían conducir a la deserción.
		Previa orientación a la educación superior para facilitar la integración de los alumnos indígenas que ya han sido admitidos a las IES.	
		Prestar servicios especiales a los alumnos indígenas, dentro de la institución, entre los que se incluyen aquellos que abordan los retos para la integración tanto a nivel cultural como de idioma. Esto se puede lograr mediante un programa de consejería que se especialice en los retos que afrontan los alumnos indígenas en la educación superior.	
	Hacer un sondeo de las perspectivas profesionales y los niveles actuales de empleabilidad y salariales de los egresados indígenas.	Fortalecer el vínculo entre los alumnos indígenas y los futuros empleadores mediante mejores servicios profesionales hechos a la medida y mediante oportunidades de pasantía.	Monitorear los niveles de empleabilidad y salariales de los alumnos indígenas.
Ampliar el acceso a la educación superior	Diagnosticar las razones por las cuales los alumnos indígenas que reúnen las cualificaciones para matricularse en una IES deciden no hacerlo, o las razones por las cuales la IES los rechaza, y un plan de acciones para abordarlas.	Lograr mayor concientización de la opciones de financiamiento para la educación superior, entre las que se incluye la ayuda financiera destinada a los alumnos indígenas específicamente, por medio de divulgación en el campus universitario y fuera de éste.	Monitorear la cantidad de alumnos indígenas que se presentan para admisión a la IES.
		Incorporar los criterios de las medidas a favor de las minorías dentro del proceso de admisión a las IES.	
Agregar más al contenido y la pertinencia de la investigación y la enseñanza.	Examinar la investigación académica relacionada con los temas indígenas para identificar posibles fallas o áreas que necesitan mayor clarificación.	Promover la investigación académica acerca de las culturas, lenguas, y temas indígenas que afectan directamente a las poblaciones indígenas.	Monitorear la producción académica acerca de temas indígenas.
	Examinar los contenidos y la pertinencia de los temas indígenas en el currículo y otras políticas educativas, para	La inclusión de temas relacionados con la diversidad étnica y racial de Chile en las clases del currículo donde esto sea relevante.	Monitorear la cantidad, calidad o pertinencia de los temas indígenas incluidos en el currículo y en las políticas

	identificar posibles fallas o áreas que necesitan mayor clarificación.	Ampliar la pertinencia de las políticas educativas para los alumnos indígenas.	educativo.
	Diagnosticar el alcance de la formación de los profesores en educación bilingüe e intercultural y en cultura indígena, y diseñar un plan de acción para mejorarl.	Mejorar la formación de los profesores en educación bilingüe e intercultural y en cultura indígena.	Monitorear la cantidad y calidad de profesores que tienen formación en educación intercultural y bilingüe y en cultura indígena.
	Evaluar qué tan conscientes están los alumnos indígenas de sus derechos como personas indígenas.	Lograr que los alumnos indígenas estén más conscientes de sus derechos como personas indígenas.	Medir qué tan conscientes están los alumnos indígenas de sus derechos como personas indígenas.

44. Una vez que se hayan definido los parámetros generales del Convenio de Desempeño entre la IES y el Ministerio de Educación, las IES que se considera tienen vocación por la educación de alumnos indígenas sostendrán consultas con representantes de los alumnos indígenas o con los líderes indígenas locales correspondientes, para determinar cuáles acciones pro indígenas van mejor con la misión educativa de la IES y con la situación y el contexto de los alumnos. Puede que las IES quieran crear una comisión de consulta indígena previamente, para poder discutir e incorporar dichas acciones de manera eficaz. Para no generar falsas expectativas, es mejor que las consultas se realicen luego de haberse elegido las IES con las que se celebrará un convenio de desempeño, y que se haga como parte del proceso de negociación entre la IES y el Ministerio de Educación.

45. Una vez que se realicen las consultas y se elijan las opciones, se le entregará a la División de Educación Superior el *Plan* —conocido como el Plan para Pueblos Indígenas o IPP por sus siglas en inglés—. Dicha División es la encargada de implementar el Proyecto MECESUP3. Los Planes contarán con lo siguiente:

- i. Descripción de los procesos de consulta y sus resultados;
- ii. Resumen de los resultados del análisis de cualquier parte interesada o evaluación social realizados;
- iii. Descripción de las acciones pro indígenas a llevarse a cabo, sus respectivos cronogramas, puntos de referencia, indicadores de éxito y procesos de seguimiento, y el apoyo con el que cuentan por parte de los alumnos indígenas.

46. La DIVESUP del Ministerio de Educación revisará los IPP que proponga cada IES durante el proceso de negociación del Convenio de Desempeño. Se reenviarán al Banco Mundial los planes finales para su visto de “No Objeción” y la consiguiente publicación en el sitio web de información (Infoshop).

47. Cada IES que tenga un IPP estará a cargo de implementar las acciones pro indígenas que se especifiquen en el Convenio de Desempeño. Cada IES informará de sus avances por medio de la unidad de monitoreo y evaluación (M&E) designada, con la misma periodicidad con la que se informa de los avances del Convenio de Desempeño en su conjunto.

48. La División de Educación Superior supervisará los Convenios de Desempeño y llevará a cabo las Revisiones Parciales de éstos. Las Revisiones Parciales evaluarán los avances del IPP y se determinará, junto con la IES, si hay se requiere otra acción.

Monitoreo y Evaluación

49. La medición de los dos componentes en los indicadores de los avances del Objetivo de Desarrollo del Proyecto (ODP) y en los resultados se haría por lo menos una vez al año y sería de divulgación pública. Los datos se obtendrían de varias fuentes, entre las que se incluyen el SIES, la DIVESUP, los registros universitarios y la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. Se ha identificado que las universidades y otros organismos como el SIES tienen una buena capacidad para recoger información y supervisar los indicadores, como demuestra la recolección, procesamiento y disseminación de información referente a la educación superior por institución. Se realizarían pruebas estandarizadas a nivel de la educación superior para tener una mejor medición de los resultados de aprendizaje de los alumnos.

50. La DIVESUP sería la encargada de monitorear y evaluar la ejecución de los CD, los avances hacia las metas, la gestión financiera y las adquisiciones. También, se comunicaría regularmente con las Unidades de Coordinación Institucional (UCI) en lo referente a las actividades de seguimiento y evaluación y ofrecería el apoyo necesario para alcanzar los objetivos de los Convenios de Desempeño. Se coordinarán entre una y tres visitas al año a cada IES beneficiaria. Las divisiones técnicas de la Coordinación General del MECESUP estarán a cargo de la supervisión técnica de los CD. La supervisión fiduciaria se llevará a cabo de acuerdo con lo estipulado en los Anexos 5 y 6 del Manual Operacional.

51. Cada CD estará sujeto a una evaluación anual de los avances logrados para determinar si continuará el flujo de recursos hacia la IES en cuestión. La evaluación técnica de los CD tendrá en cuenta lo siguiente:

- a. El uso de los recursos asignados a la fecha, en relación a lo que se acordó en el CD.
- b. Los avances de las actividades e indicadores, en particular los avances hacia las metas establecidas en el CD. Puesto que, con frecuencia, los avances hacia las metas no son lineales, este evaluación partirá del dictamen global que haga el personal técnico del MECESUP, y no será una aplicación de una fórmula algorítmica para evaluar los avances.
- c. Los indicadores del compromiso institucional con el CD, tales como el tiempo y los recursos que invierten personas clave de la IES para llevar a cabo las actividades y mantener la ejecución del CD dentro del plazo previsto.

52. Semestralmente, cada CD recibirá una calificación de Satisfactorio, Satisfactorio con una alerta, o No Satisfactorio. Los CD con calificación Satisfactoria serán aquellos que están avanzando hacia sus objetivos generales. Los CD con calificación Satisfactoria con una alerta serán aquellos en los que tal vez los avances están estancados pero los esfuerzos institucionales son adecuados. Los CD con calificación de No satisfactorio serán aquellos en los que los avances

están estancados y los esfuerzos institucionales no son adecuados. Un proyecto que reciba la calificación de Satisfactorio con una alerta recibirá notificación de que corre del riesgo de recibir la calificación de No Satisfactorio en la próxima iteración. Los CD con calificación de No Satisfactorio enfrentarán la suspensión de los desembolsos y, si las calificaciones siguientes no regresan al nivel de Satisfactorio con una alerta, por lo menos, entonces el CD corre el riesgo de que se le cancele. Se reportarán las calificaciones técnicas (S, S-alerta, o NS) en diversos informes fiduciarios y en los Estados de Gastos para que el personal encargado de hacer los desembolsos se pueda asegurar de que los CD con calificación NS reciban desembolsos.

53. Al nivel de la IES, las Unidades de Coordinación Institucional (UCI) monitorearían y evaluarían los avances de los Convenios de Desempeño. Las UCI le presentarán a la DIVESUP informes de los avances dos veces al año, en los que se describen los resultados alcanzados, la gestión financiera y las adquisiciones.

54. En lo referente al monitoreo y evaluación del Proyecto en general, el equipo del Banco trabajaría de cerca con el Coordinador del Proyecto y con las IES para evaluar los avances en la ejecución del Proyecto, durante las misiones de supervisión.

55. Se crearía un Comité Asesor Internacional, conformado por expertos en educación superior, para hacer observaciones y comentarios acerca del Proyecto en la medida de lo recomendable y lo necesario.

Anexo 4: Marco Operacional para la Evaluación del Riesgo (ORAF por sus siglas en inglés)**CHILE: 3^{er} Proyecto de financiamiento por resultados de la educación superior****Etapa: Directorio**

Riesgos de las partes interesadas en el Proyecto	Calificación:	Sustancial
<p>Descripción: Existe el riesgo de que los estudiantes continúen tomando a las universidades del CRUCH por un periodo extendido de tiempo. Esto restringiría el funcionamiento normal de las IES y la habilidad de los alumnos de continuar con su educación.</p> <p>Existe el riesgo de que algunos grupos de IES persuadan al Congreso de restringir los requisitos institucionales necesarios para tener derecho a los recursos del Proyecto.</p>	<p>Gestión del riesgo: El Equipo del Proyecto ha contribuido desde el punto de vista de la consejería técnica en cuanto a los temas que se están discutiendo. El Equipo continuará haciendo estos aportes técnicos para el borrador de ley. La estrategia principal de la gestión del riesgo por parte del Gobierno es fomentar el diálogo con los alumnos y continuamente dar respuestas a la situación, que está evolucionando, por medio de las políticas.</p> <p>En cuanto a las IES, aún no está claro hasta qué punto hayan afectado las protestas al equilibrio de poderes entre los diferentes tipos de IES. Una de las principales quejas de los estudiantes es el poco financiamiento que reciben las IES, y el Gobierno se ha comprometido a que dicho financiamiento aumente. Será clave promover el diálogo entre el MINEDUC y la DIPRES, así como el compromiso de los Comités pertinentes del congreso para asegurar que el cabildeo dirigido no obstruya la ejecución de las políticas del Gobierno.</p>	
	Responsable: Gobierno de Chile	Etapa: Diálogo en curso
		Fecha de vencimiento: N/A
Capacidad	Calificación:	Bajo
<p>Descripción: Existe el riesgo de que la carga de trabajo abrume a la Dirección General del MECESUP, que está encargada de ejecutar todos los fondos asignados a las IES. Puesto que los fondos aumentarán bastante como resultado de los nuevos compromisos que</p>	<p>Gestión del riesgo: Durante el periodo de preparación, el Equipo tratará de asegurarse de que la planeación y los recursos del presupuesto sean con suficiente anticipación para evitar cuellos de botella en la Gestión del Proyecto y para que ésta pueda presentar informes rutinariamente y mantener un alto nivel de eficiencia.</p> <p>Ha culminado la evaluación de una muestra de instituciones beneficiarias y los</p>	

<p>adquiera el Gobierno vis-à-vis la educación superior, puede ser que la mayor carga de trabajo ponga a la Coordinación General del MECESUP en dificultad.</p>	<p>resultados muestran que hay capacidad razonable. Las conclusiones han contribuido a la elaboración del Manual Operacional, que tratará de incluir información clara y detallada para facilitar y guiar la administración fiduciaria por parte de las instituciones beneficiarias. La Coordinación General del MECESUP le prestará apoyo a las instituciones más débiles durante la ejecución.</p>		
<p>Existe potencialmente el riesgo de que la capacidad en algunas instituciones beneficiarias no sea suficiente, especialmente en aquellas instituciones que no han sido beneficiarias de los anteriores proyectos MECESUP 1 y 2.</p>	<p>Responsable: Equipo del Proyecto, del Banco Mundial, y la Coordinación General del MECESUP Etapa: Finalizada Fecha de vencimiento: Evaluación inicial Estado: Finalizado</p>		
Riesgos del Proyecto			
<p>Diseño</p> <p>Descripción: Existe el riesgo de que los Convenios de Desempeño se vean burocratizados por políticas y procedimientos que son adicionales a los que ya se especifican en los documentos del Proyecto.</p>	<p>Calificación: Bajo</p> <p>Gestión del riesgo: Durante la etapa de preparación, se ha incluido en los lineamientos y cronogramas del Proyecto suficiente tiempo para negociar e implementar los CD. Durante la etapa de preparación, el Equipo llevaría a cabo una auditoría técnica para asegurar que se estén empleando los procedimientos que se especifican en los documentos del Proyecto y que no se estén duplicando.</p>		
	<p>Responsable: Equipo del Proyecto, del Banco Mundial, y la Coordinación General del MECESUP Etapa: En curso Fecha de vencimiento: Ejecución Estado: En curso</p>		
<p>Social & Ambiental</p> <p>Descripción: Hay un muy bajo riesgo de que no se aborden las inquietudes o intereses de las poblaciones indígenas, ya que normalmente éstos están alineados con aquellos de los beneficiarios del Proyecto: los estudiantes chilenos pobres de escuelas municipales y zonas rurales. Este grupo se beneficia del aumento de</p>	<p>Calificación: Moderado</p> <p>Gestión del riesgo: El Proyecto ha diseñado un Marco de Planificación para Pueblos Indígenas (IPPF), con los siguientes enfoques principales: alinear las actividades de proyecto seleccionadas con las áreas pertinentes del entrante Plan Araucanía del GdC para poblaciones indígenas; dar continuidad a los esfuerzos del anterior proyecto MECESUP2, en especial en las actividades de remediación; supervisar atentamente la participación de los alumnos indígenas en las actividades del</p>		

<p>la calidad en las escuelas de pedagogía y por medio de las iniciativas de remediación en las IES cuyo objetivo es fortalecer las competencias básicas.</p> <p>Hay un muy bajo riesgo de que haya daños ambientales, pues las obras civiles que apoya el Proyecto se limitarán a remodelaciones menores en edificios que ya están construidos.</p>	<p>Proyecto; y promover la calidad y la pertinencia del aprendizaje en las IES participantes con alumnos indígenas. El Proyecto también promueve la inversión en mejoras a la educación superior que, en diferente medida, se enfocan en temas relacionados con la diversidad étnica y racial en Chile y que están alineados con los objetivos de desarrollo del Proyecto.</p> <p>Durante la ejecución, la Agencia Implementadora se asegurará de la inclusión de medidas ambientales en los trabajos menores que se emprendan con fondos del Proyecto.</p>		
	<p>Responsable: Equipo del Proyecto, del Banco Mundial, y la Coordinación General del MECESUP</p> <p>Responsable:</p>	<p>Etapa: Preparación</p>	<p>Fecha de vencimiento: Ejecución</p>
	<p>Calificación:</p>	<p>Vencimiento:</p>	<p>Estado: En curso</p>
<p>Seguimiento y sostenibilidad de la entrega</p> <p>Descripción: Existe el riesgo de que se posponga la gestión de los contratos si no se adoptan procedimientos de registro electrónico.</p>	<p>Gestión del riesgo: Durante la ejecución, el Equipo promovería la adopción de prácticas específicas que facilitarían llevar registro electrónico para la gestión de contratos.</p>		
	<p>Responsable: Equipo del Proyecto, del Banco Mundial, y la Coordinación General del MECESUP</p>	<p>Etapa: Preparación</p>	<p>Fecha de vencimiento: Ejecución</p>
<p>Calificación del riesgo de ejecución: Moderado</p> <p>Comentarios: En la actualidad, los chilenos creen que la educación es uno de los retos más importantes que enfrenta la nación (así lo manifestó más del 70 % en una encuesta nacional realizada en agosto). Como tal, el apoyo al Proyecto y un ambiente político que facilite su ejecución serán fuertes, sin duda. No obstante, las protestas estudiantiles supondrán un reto.</p>			

Anexo 5: Plan de apoyo a la ejecución

CHILE: Proyecto de financiamiento por resultados de la educación superior

Estrategia y enfoque para al apoyo a la ejecución

1. Este Plan de Apoyo a la Ejecución (ISP por sus siglas en inglés) se ha desarrollado sobre la base de las especificidades del Proyecto y su perfil de riesgo. Su objetivo es lograr que el apoyo a la ejecución le resulte al cliente tanto flexible como eficiente. Para lograrlo, se concentra en ejecutar las medidas de mitigación del riesgo que se identificaron en el ORAF, especial en la áreas con calificación de riesgo moderado o considerable (es decir, riesgo de las partes interesadas y riesgo social).
2. En cuanto al riesgo de las partes interesadas, el método de apoyo a la ejecución que tiene el equipo hace énfasis en que la comunicación con el Gobierno de Chile sea abierta y regular y que incluya consejos técnicos en cuanto a algunos de los temas que se estén discutiendo.
3. En cuanto a los riesgos social y ambiental, el Equipo ha concebido un Marco de Planificación para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (IPPF), que se concentra en alinear actividades seleccionadas del Proyecto con las áreas relevantes del entrante Plan Araucanía para los Pueblos Indígenas del GdC, entre otros. Además, se les está dando continuidad a los esfuerzos realizados anteriormente como parte del proyecto MECESUP2, en especial en lo referente a las actividades de remediación y un monitoreo cercano de la participación de los alumnos indígenas en las actividades del Proyecto. También, durante la ejecución, la Coordinación General del MECESUP se asegurará de que se tomen las medidas ambientales necesarias en la realización de las remodelaciones menores que podrían finanziarse con recursos del Proyecto.
4. En general, el Equipo ha identificado que, como la agencia encargada de la ejecución del Proyecto, la DIVESUP cuenta con una importante capacidad para la ejecución y para el seguimiento y evaluación. Además, se ha analizado una muestra de instituciones beneficiarias y el Equipo concluye que éstas cuentan con una capacidad razonable de ejecución. Por lo tanto, el enfoque del Banco para el apoyo a la ejecución se centrará en lo siguiente: (i) junto con la Coordinación General del MECESUP, concebir un Manual Operacional detallado y sin ambigüedades para regir el proceso de ejecución; y (ii) asegurar que haya fortalecimiento de las capacidades en los contados casos en los que se hayan identificado debilidades institucionales.
5. La estrategia de apoyo a la ejecución en este Proyecto hace particular énfasis en la supervisión de cerca y la buena comunicación entre el Banco, por una parte, y la Coordinación General del MECESUP, por la otra. El Proyecto se beneficia y alimenta de la confianza, los canales de comunicación y la experiencia de los anteriores proyectos MECESUP 1 y 2.

Plan de Apoyo a la Ejecución

6. El Banco supervisará de cerca la ejecución de los componentes y subcomponentes del Proyecto y servirá de guía para las agencias pertinentes en lo referente a temas técnicos,

fiduciarios y sociales. La supervisión formal y las visitas de campo se llevarán a cabo dos veces al año, y se centrarán en lo siguiente:

- (a) **Insumos técnicos.** El equipo del Banco se concentrará especialmente en monitorear los sub-proyectos bajo el Componente 1 (los CDI y CDM). En especial, trabajar de cerca con la Coordinación General del MECESUP y con una muestra de los equipos en las universidades encargados de la ejecución para asegurar el avance adecuado de la misma.
- (b) **Requisitos e insumos fiduciarios.** El especialista en gestión financiera y el especialista en adquisiciones del Banco prestarán entrenamiento en la medida en que se requiera antes de hacerse efectivo el Proyecto y durante su ejecución. Esto permitirá fortalecer las capacidades en temas de gestión financiera y de adquisiciones, en especial en cuanto a los procedimientos del Banco. Las disposiciones para la gestión financiera y las adquisiciones se revisarán semestralmente, como parte del plan de supervisión al Proyecto, y se prestará apoyo oportunamente para responder a las necesidades de los clientes.
- (d) **Salvaguardias.** Desde el punto de vista social, la supervisión se centrará en la ejecución del IPPF acordado para asegurar el cumplimiento con las políticas de salvaguardas para los Pueblos Indígenas (OP/BP 4.10). Se realizarán visitas de campo semestralmente. En cuanto al aspecto ambiental, la supervisión se centrará en asegurar que las obras civiles menores financiadas se lleven a cabo observando las normas ambientales.
- (e) **Relaciones con el cliente.** El Gerente de Proyecto (TTL por sus siglas en inglés) coordinará al Equipo del Banco, para asegurar que la ejecución del Proyecto cumpla con los requisitos del Banco, como se detalla en los documentos legales. Además, el TTL se reunirá regularmente con los funcionarios senior para mantenerlos al tanto de los avances del Proyecto y de los temas que requieren soluciones a su nivel. Como se ha dicho anteriormente, se mantendrán los canales para el intercambio continuo de información con todos los participantes principales, para aprovechar la confianza y la capacidad de comunicación creada durante la fase de preparación del Proyecto.

7. Los cuadros a continuación muestran las principales áreas de concentración del apoyo a la ejecución (Cuadro 1) y la combinación requerida de aptitudes del personal para apoyar la ejecución (Cuadro 2).

Cuadro 1 – Combinación requerida de aptitudes del personal

<i>Aptitudes requeridas</i>	<i>Cantidad de semanas del personal (SW por sus siglas en inglés)</i>	<i>Cantidad de viajes</i>
Gerente de Proyecto (TTL)	20 SW el primer año, luego 15 SW	4 el primer año, luego 2
Especialista en educación superior	10 SW anualmente	2 por año
Experto en finanzas	10 SW anualmente	
Experto en gestión financiera	4 SW anualmente	2 por año
Especialista en adquisiciones	6 SW anualmente	2 por año

Anexo 6: Análisis financiero y económico

CHILE: Proyecto de financiamiento por resultados de la educación superior

1. Se ha calculado el valor económico esperado del Proyecto por medio de tres cálculos diferentes de valor presente neto (VPN). Cada uno de los tres métodos se concentra en un resultado relacionado con el MECESUP3. El enfoque parte de los mismos conceptos utilizados para extraer los rendimientos del proyecto anterior, el MECESUP2. El análisis económico muestra que el proyecto necesitaría avanzar sólo moderadamente hacia los objetivos establecidos para generar un rendimiento positivo. Si los US\$160 millones para el proyecto se desembolsaran equitativamente a través de los cuatro años, el umbral del VPN para un rendimiento positivo sería de cerca de US\$153 millones en moneda constante del 2011.¹⁰ A continuación se detallan los avances requeridos para generar un rendimiento positivo:

- Reducir el tiempo que toma graduarse redundaría en un ahorro de tiempo y mayores ingresos profesionales para los egresados de la educación superior. Una reducción de aproximadamente un tercio de mes en el tiempo que en promedio toma graduarse arrojaría un VPN de cerca de US\$150 millones.
- Se espera que un aumento en la calidad de la educación superior redunde en mejores salarios para quienes tienen un título de educación superior. Un aumento de cerca del 0,14 % en el salario arrojaría en un VPN de aproximadamente US\$150 millones.
- Se espera que un aumento en la retención durante el primer año arroje mejores tasas de graduación en general. Un aumento del 4 % en la retención de alumnos durante el primer año arrojaría un VPN de aproximadamente US\$150 millones.

2. Los avances detallados anteriormente describen los cambios que se requerirían al interior de cada área para justificar el Proyecto de manera independiente. En realidad se espera avanzar hacia todas las metas, de manera que sólo se necesitaría avanzar moderadamente hacia cada una ellas para recuperar el VPN de los fondos desembolsados y obtener un rendimiento significativo. El Anexo 3 detalla las metodologías tras las anteriores afirmaciones. A pesar de que se espera que las mejoras del Proyecto perduren, para efectos del cálculo del VPN, se tuvieron en cuenta los efectos financieros del Proyecto únicamente para los alumnos que se graduarán durante la próxima década. Por último, los análisis se limitan a los graduados de las universidades del CRUCH, quienes se han beneficiado desproporcionadamente de anteriores programas de ayuda. Es probable que esto tenga el efecto de subestimar los rendimientos del Proyecto, ya que es probable que también se beneficien los egresados de otras instituciones.

Mayores ingresos de la menor duración de la educación

3. Un aspecto importante en el que se concentra el Proyecto es disminuir el tiempo de duración de la educación superior en Chile. Históricamente, los estudios universitarios han requerido una inversión de aproximadamente 7 años. Si el Proyecto logra reducir el tiempo que toma graduarse, los alumnos destinarán menos dinero y menos tiempo hacia su educación.

¹⁰ Los importes en dólares son con valor del 2011.

Adicionalmente, aumentarán los ingresos durante la vida ya que el tiempo que se deja de invertir en estudiar se invertirá en trabajar. El VPN del Proyecto podrá calcularse en parte teniendo en cuenta el valor de estos ingresos incrementales.

4. Fue necesario hacer una serie de supuestos para calcular el VPN de estos ingresos incrementales, como se detalla a continuación:

- El tamaño de la cohorte de cada año parte de la base del crecimiento promedio del número de egresados de universidades del CRUCH entre el 2002 y el 2009, que fue del 5,2 %. Esto se utilizó para proyectar el número esperado de egresados entre el 2013 y el 2022.
- Se asumió que la tasa de empleo de los futuros egresados sería del 81,1 %, lo que representaba el promedio ponderado del nivel de empleo de los egresados de todos los programas universitarios en el 2009 tomados de la base de datos del SIES.
- El promedio ponderado del salario que devengaron quienes egresaron en el 2009 también se calculó con datos del SIES, y se estableció que era de 622.694 pesos chilenos (CLP).
- Se trabajó con el supuesto de que los salarios del primer año aumentarían a una tasa de crecimiento anual del 2,5 % (el crecimiento per cápita de la economía).
- Se asume que la tasa de descuento es del 6 %, como en el DEIP anterior, y que la tasa de cambio es de CLP475 por dólar.
- Los ahorros se calculan con base en tres posibles reducciones en el tiempo que toma graduarse: un tercio de mes, un mes, y tres meses.

5. El Cuadro 1 muestra que estos supuestos arrojarían un VPN de entre US\$150 millones y US\$750 millones en mayores ingresos para los egresados entre el 2013 y el 2022. Se espera que las reducciones en el tiempo que toma graduarse se den como resultado de otros factores además del Proyecto, de manera que tendrá que considerarse que los rendimientos del Proyecto son sólo una fracción de las cifras que se presentan a continuación.

Cuadro 1. Ingresos como resultado de una menor duración de la educación

Año	Nro. esperado de egresados	Nro. esperado de egresados empleados	VPN del aumento en los ingresos como resultado de reducir el tiempo que toma graduarse, así:		
			1/3 de mes	1 mes	3 mes
2013	41.601	34.030	15.265.839	46.260.117	138.780.351
2014	43.765	35.799	15.529.390	47.058.759	141.176.276
2015	46.040	37.661	15.797.492	47.871.188	143.613.565
2016	48.434	39.619	16.070.222	48.697.644	146.092.931
2017	50.953	41.680	16.347.661	49.538.367	148.615.101

2018	53.603	43.847	16.629.890	50.393.605	151.180.815
2019	56.390	46.127	16.916.991	51.263.608	153.790.823
2020	59.322	48.526	17.209.048	52.148.630	156.445.891
2021	62.407	51.049	17.506.148	53.048.932	159.146.797
2022	65.652	53.703	17.808.376	53.964.777	161.894.331
Total:			165.081.057	500.245.628	1.500.736.883

Nota: tiene en cuenta a egresados de las universidades del CRUCH, supone que la tasa a la que crece el número de nuevos egresados es del 5,2 % (promedio del 2002 al 2009), que la media del salario inicial en el 2009 es de M\$1.132, que crece al 2,5 % anual, que la tasa de empleo es del 81,8 %, y que la tasa de cambio es US\$1.0 = CLP550.

Mayores ingresos como resultado de un mayor recargo por la educación superior

6. Un área importante en la que se concentrará el MECESUP3 será aumentar la calidad de la educación superior al mejorar las cualificaciones de los docentes. Además, el proyecto planea aumentar la percepción de calidad de futuros empleadores al aumentar la pertinencia y la calidad de los programas de grado. A medida que aumentan la calidad y la pertinencia de la educación, se espera que aumente el recargo por haber obtenido un título de educación superior, de manera que los empleadores estén dispuestos a pagar mayores recargos para contratar egresados con competencias bien desarrolladas y de gran pertinencia.

7. Si el recargo que se les paga a los egresados de la educación superior crece a una tasa mayor que la tasa a la que crece el promedio anual, se le puede atribuir una porción de ese recargo, en parte, al éxito del Proyecto. Se hicieron una serie de supuestos para evaluar cómo dicho recargo impactaría los ingresos de los egresados universitarios durante la década comprendida entre el 2013 y el 2022. Puesto que se espera que los egresados se beneficien del recargo durante toda su carrera (que se asume durará 30 años), los supuestos calculan el valor presente neto del recargo pagado en el año en que se gradúan, y los recargos futuros se descuentan. Los demás supuestos se describen a continuación.

8. Acá, se utilizaron los mismos supuestos que se utilizaron para calcular los mayores ingresos que resultarían de la menor duración de los estudios, así como algunos supuestos complementarios:

- Además de la tasa de crecimiento anual del 2,5 % para los salarios de primer año, se proyectó un aumento del 1,5 % anual en los ingresos durante el ciclo de 30 años de empleo.
- Al igual que en el DEIP, se aplicó una tasa de descuento del 6 %. Esta tasa se usa para normalizar el valor presente neto de los ingresos del 2013 y el 2022 a dólares del 2011 y calcular el valor presente a 30 años del aumento salarial para cada cohorte de egresados.
- El recargo salarial del Proyecto varió entre un 0,15 % y un 0,45 %.

9. El Cuadro 2 muestra que, teniendo en cuenta estos supuestos, el VPN de los rendimientos calculados puede oscilar entre los \$170 millones y \$510 millones, y que dichos rendimientos también pueden redundar en mayores ingresos para los egresados entre 2013 y el 2022. Una serie

de factores pueden incidir en el recargo asociado a la educación superior y, en vista de la variedad de aumentos en el financiamiento a la educación superior y la continua transformación de la economía chilena, se espera que haya un recargo superior al 0,45 %, del cual sólo una parte podrá atribuirse al Proyecto.

Cuadro 2. Mayores recargos relacionados con la calidad de la educación

Año	Nro. esperado de egresados	Nro. esperado de egresados empleados	VPN del aumento en el recargo salarial:		
			0,15%	0,30%	0,45%
2013	41.601	34.030	15.717.559	31.435.117	47.152.676
2014	43.765	35.799	15.988.909	31.977.818	47.966.727
2015	46.040	37.661	16.264.944	32.529.888	48.794.831
2016	48.434	39.619	16.545.744	33.091.488	49.637.233
2017	50.953	41.680	16.831.392	33.662.785	50.494.177
2018	53.603	43.847	17.121.972	34.243.944	51.365.916
2019	56.390	46.127	17.417.568	34.835.137	52.252.705
2020	59.322	48.526	17.718.268	35.436.536	53.154.804
2021	62.407	51.049	18.024.159	36.048.318	54.072.477
2022	65.652	53.703	18.335.331	36.670.661	55.005.992
Total:			169.965.846	339.931.692	509.897.538

Nota: tiene en cuenta a egresados de las universidades del CRUCH, supone que la tasa a la que crece el número de nuevos egresados es del 5,2 % (promedio del 2002 al 2009), que la media del salario inicial es de M\$1.132, que la tasa de empleo es del 81,8 %, que la tasa de cambio es US\$1.0 = CLP550, y que la tasa continua de crecimiento anual del salario inicial es del 2,5 %, con un aumento incremental del 1,5 % durante el ciclo vida laboral.

* = proyectado

Mayores ingresos a partir de las mayores tasas de graduación

10. La fuente final de los rendimientos del Proyecto está relacionada con las mayores tasas de retención de los alumnos. Los egresados de la educación superior gozan de un recargo salarial del que no gozan los no egresados, de manera que devengan cerca del doble de lo que podrían esperar devengar quienes desertan de la educación. De esta manera, aumentar la tasa de graduación ubicaría a más asalariados en un grupo de mayores ingresos.

11. El suministro de datos confiables para determinar un punto de referencia histórico para la graduación es limitado. De acuerdo con esto, la medida que el Proyecto tiene como objetivo es reducir la deserción durante el primer año, donde las estadísticas son más confiables. Este análisis parte de una serie de supuestos, entre los que se incluyen:

- Datos de la encuesta CASEN para determinar la magnitud del recargo por tener un título de educación superior en comparación con haber cursado estudios de educación superior sólo parcialmente. Con base en datos del 2009 de la CASEN, se estableció que el recargo sería de aproximadamente \$85 al mes.

- El crecimiento anual constante cercano al 3,3 % del recargo asociado a la educación superior, de acuerdo con el crecimiento del recargo observado en las encuestas CASEN entre el 2000 y el 2009.
- Puesto que los análisis de VPN están limitados a la década más cercana y la educación universitaria en Chile tiene una duración promedio de 7 años, se espera que se vean influenciadas sólo unas cuantas promociones durante la próxima década. Específicamente, se espera que las promociones que se matriculen entre el 2012 y el 2015 se gradúen entre el 2019 y el 2022. Si el análisis incluyera a más cohortes, el VPN aumentaría de acuerdo con ello.
- La tasa de deserción durante el primer año se calculó con base en las estadísticas reportadas; las tasas de graduación a más largo plazo se derivaron al extrapolar la tasa de graduación de estado estacionario, sin incluir a los matriculados de primer año, y extrapolar la tasa de retención necesaria para generar el número observado de egresados universitarios. La tasa de graduación que excluye a los alumnos desertores de primer año parece aproximarse al 90 %; al incluir las tasas de deserción durante primer año, la tasa de graduación desciende a cerca del 70 %.

12. El cuadro a continuación muestra que estos supuestos pueden arrojar rendimientos con un VPN de entre US\$57 millones y US\$170 millones de los mayores ingresos para los egresados entre el 2019 y el 2022. Una serie de factores puede incidir en las tasas de retención y graduación. Al final, es probable que el Proyecto sólo acumule una parte del total de su VPN como resultado de una disminución en las tasas de deserción.

Año de matriculación	Alumnos de 1er año	Año de egreso	VPN de los aumentos en los ingresos durante el ciclo de vida laboral debido a aumentos en la tasa de retención luego del primer año, como se detallan a continuación:		
			1,5%	3,0%	4,5%
2012	66.065	2019	13.698.516	27.397.032	41.095.549
2013	69.368	2020	14.021.142	28.042.284	42.063.426
2014	72.837	2021	14.351.366	28.702.733	43.054.099
2015	76.479	2022	14.689.368	29.378.736	44.068.105
Total:			56.760.393	113.520.786	170.281.179

Rendimiento total del Proyecto

13. Si el desempeño del Proyecto es similar al desempeño del anterior MECESUP2, se espera que el apalancamiento de los US\$153 millones sea entre 5 y 7 veces mayor, lo cual significa que hay potencial para generar importantes rendimientos a nivel general.