

Plan de Fortalecimiento de las Universidades del Estado: resultados y desafíos de una política pública para la educación superior estatal

Enero- 2026, Taller

Agenda

1. Instrumentos de financiamiento y PFUE
2. Modelo de Implementación del Programa PFUE.
3. Desempeño: Proyectos Instituciones y Proyectos en Red
4. Aprendizajes, tensiones y oportunidades.
5. Recomendaciones para el diseño de IF.



01. Instrumentos de financiamiento y PFUE

La experiencia internacional

Practical considerations in delivering system-wide improvements

CHEPS WORKING PAPER 09/2015

Harry de Boer. CHEPS (University of Twente)

• Aporte basal

- Libre disponibilidad
- Sin rendición de cuenta
- Criterio histórico u otro
- No tensiona autonomía
- Bajo costo de administración
- No articula política pública
- No promueve eficiencia

- Diferentes objetivos
- Combinación diferentes instrumentos

Contrato de desempeño

- Condiciona gasto
- Rinde cuenta
- Criterio acordado
- Tensiona autonomía
- Alto costo de transacción
- Articula política pública
- Promueve eficiencia



**Supone Visión de largo plazo
del Sistema de Ed. Superior**

**Supone Plan de Desarrollo
Estratégico efectivo.**

Evolución del marco institucional de la Ed. Superior en Chile: 1990– 2026

1990-1999

- Creciente competencia desregulada.
- Fondos concursables

2000-2015

- Visión estratégica: E.S. Construcción de capacidades
- Competencia con regulación parcial

2016-2025

- Gratuidad
- Crédito/contribución
- Nueva instituc E. S.
- Competencia regulada

2026

¿Visión de E.S.? →
Estrategia de Desarrollo de la E.S. chilena.

- Estudiantes de universidades CRUCH tenían ventajas en ayudas estudiantiles
- Aumenta AFD
- AFI

- Disminuyen ventajas para estudiantes CRUCH.
- Construcción de capacidades en CRUCH y CNA
- Financiamiento según desempeño (mecesup)
- Fondos competitivos Indicadores, datos

- Gratuidad todo sistema
- Costo de carreras
- Institucionalidad en E.S.
- Ley N°21.094 y 21.091
- Nuevos Criterios y Estándares de Acreditación.
- Inclusión-equidad.
- Aportes cuasi basales no competitivos.

- Formación a lo largo de la vida: Articulación de trayectorias formativas
- Inclusión/calidad/pertinencia
- Ciencia y tecnología
- Otros.

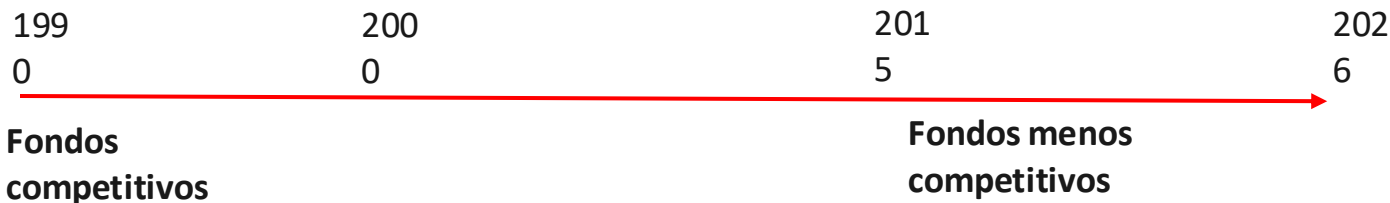
Evolución de instrumentos de la Ed. Superior en Chile: 1990- 2026

- **Aporte basal: 95% AFD**
- **Fórmula KPI: 5% AFD**
- Fondos. Concursable: FDI
- AFI

- Mecesus
- Convenios Desempeño
- Revitalización de Cs Ss

- **Convenio Marco**

- **AIUE**
- **PFUE**



02. Modelo de Implementación del Programa PFUE

1. Fin, Propósito y Componentes PFUE

FIN. Contribuir directamente al Objetivo 2.1 de la Estrategia de Alianza de País (CAS) para Chile: mejorar el acceso y la educación de calidad, apoyando los esfuerzos gubernamentales para hacer que la educación terciaria sea más accesible y de mejor calidad

PROPÓSITO

Mejorar la calidad y la equidad en las universidades estatales y fortalecer su capacidad institucional para abordar los desafíos de desarrollo regionales y nacionales

Objetivos de desarrollo:

- Mejorar la **calidad** de las universidades estatales.
- Mejorar la **equidad** en las universidades estatales. Cnos
- Fortalecer la **capacidad institucional** para retos regionales y nacionales

COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES

- **Componente 1. Asistencia técnica para el fortalecimiento del Sector de Universidades Estatales**
- **Componente 2. Apoyo al establecimiento de Redes en Universidades Estatales**
 - Subcomponente 2.1. Apoyo al establecimiento de redes estructurales
 - Subcomponente 2.2. Apoyo al establecimiento de redes temáticas
- **Componente 3. Apoyo a la Implementación de Planes de Fortalecimiento Institucional**
 - Subcomponente 3.1. Apoyo para mejorar la transición escuela-universidad-empleo en las universidades estatales
 - Subcomponente 3.2. Apoyo para mejorar la capacidad institucional de investigación e innovación en las universidades estatales
 - Subcomponente 3.3. Apoyo a la gestión institucional y las operaciones

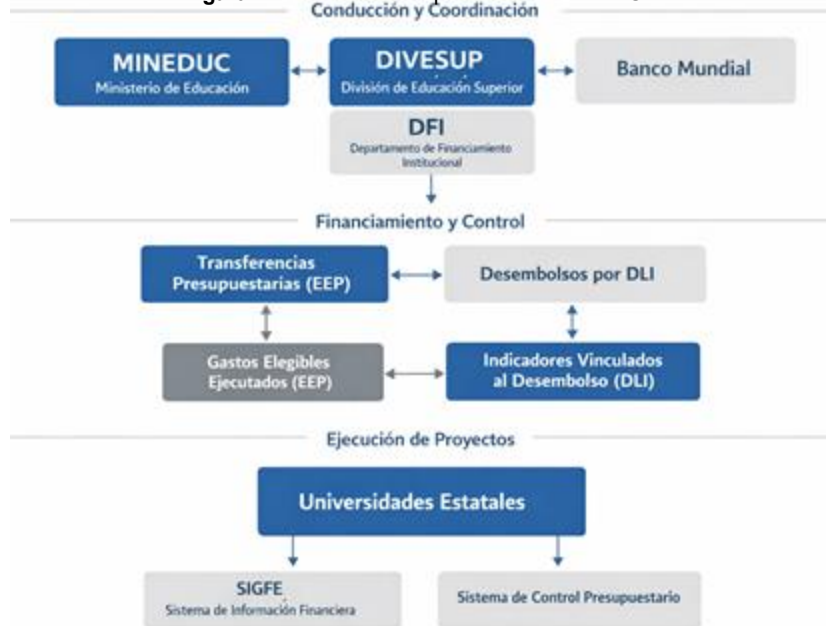
Fuente. Informe N°: PAD 2433. Fortalecimiento de la Universidades Estatales en Chile de 2017. [Disponible en aquí](#)

3. Institucionalidad en la implementación del PFUE

Proceso de implementación del PFUE

- El comité está formado por:
 - 5 rectores o rectoras de universidades del Estado.
 - 1 representante del Ministro de Educación.
 - 1 representante del ministro a cargo del sector de Ciencia y Tecnología.
 - 1 Representante de la Dirección de Presupuestos
- El PFUE es implementado por el MINEDUC, a través de la DIVESUP–DFI, que actúa como responsable operativo y contraparte técnica del Banco Mundial.
- El financiamiento se basa en resultados y combina transferencias presupuestarias nacionales (EEP) con desembolsos condicionados al cumplimiento de indicadores (DLI).
- Las universidades estatales ejecutan los proyectos y registran la ejecución en sistemas financieros nacionales, asegurando trazabilidad y rendición de cuentas.

Figura II.2. Proceso de implementación del PFUE



4. Directiva interna en la implementación del PFUE

Estructura institucional durante el periodo 2018-2024

- Los proyectos PFUE contaron con una gobernanza interna de dos niveles: un comité directivo estratégico y un equipo ejecutivo operativo.
- El comité directivo estuvo liderado por el Rector o Rectora, con participación de vicerrectores y, cuando existía, prorector, asegurando alineamiento institucional y compromiso de la alta dirección.
- El equipo ejecutivo asumió la gestión operativa y mostró mayor diversidad según el tamaño de la universidad: esquemas matriciales en universidades grandes y equipos más compactos en instituciones medianas o pequeñas.
- La estructura priorizó roles y unidades institucionales por sobre personas, favoreciendo una articulación multinivel entre conducción estratégica y ejecución operativa.

Figura II.3. Directiva Interna (2018-2024)



2. Gestión orientada en torno proyectos

- Diagnóstico institucional de la universidad, definiendo (OE, Metas, Horizonte 10 años)
- Formulación de proyectos según líneas. Fondos garantizados
- Lógica de proyectos:
 - Formulación,
 - Adjudicación
 - Implementación
 - Acompañamiento
 - Cierre del Proyecto
 - Evaluación
- Reprogramación, retrasos.
- Se requiere como condiciones previas para:
 - Para formulación
 - Para Sistema de Seguimiento
 - Dimensionamiento de RRHH para estas funciones



Fuente. Obtenido del Plan de Fortalecimiento 10 años Universidades Estatales. Orientaciones para el proceso de ajuste. Subsecretaría de Educación Superior, 2021.

5. Antecedentes Presupuestario del Programa PFUE

- Convenio con el Banco Mundial en 2017. Se implementa el 2018.
- Calidad, Equidad, Fortalecer capacidades.
- Presupuesto total de MM\$ 340.200. Aporte local \$MM294.000 y aporte B.M: \$MM 45.200.
- Período de funcionamiento 2018-28. Se inicia en el contexto de pandemia/ Estallido social/ Convención constituyente.
- La **población objetivo** definida, corresponde a 382.000 estudiantes actuales y futuros y 17.000 docentes de las universidades estatales.

Componentes del Proyecto	Costo del proyecto	Financiamiento del BRIF	Financiamiento de la contraparte
Componente 1: Asistencia técnica para el fortalecimiento del sector de universidades estatales del Prestatario	7.300	0.0	7.300
Componente 2: Apoyo al establecimiento de redes en las universidades estatales	18.100	6.400	11.800
Componente 3: Apoyo a la implementación de los planes de desarrollo de fortalecimiento institucional	314.800	39.000	275.800
Costos totales	340.200	45.400	294.900
Costos totales del proyecto	340.200	45.400	294.900
Comisiones iniciales	100	100	0.0
Financiamiento total requerido	340.200	45.500	294.900

6. Mecanismos de asignación de recursos anuales

Definidos por el Comité de Planes de Fortalecimiento Institucional para las universidades estatales

- Presupuesto anual definido desde MINEDUC.
- Mecanismos de asignación según tipo de gasto corriente y capital considerando:
 - Ley de Presupuesto y la propuesta de convocatoria del PFUE.
 - Proceso consultivo a las universidades para acercarse a las reales necesidades de cada institución.
- Alcances generales de los proyectos considerando:
 - Un límite de cantidad de proyectos y tiempo de duración por universidad.
 - Definición de líneas prioritarias.
- Criterios de distribución considerando, la revisión de actas del Comité de Planes de Fortalecimiento Institucional para las universidades estatales
 - Monto base que es el pozo común a repartir equitativamente entre las instituciones.
 - Factor de fortalecimiento de la calidad, que distribuye los recursos en función de las necesidades y complejidades de cada universidad.
 - Factor territorial, que otorga mayores recursos a las universidades con casas centrales más alejadas de la región Metropolitana.

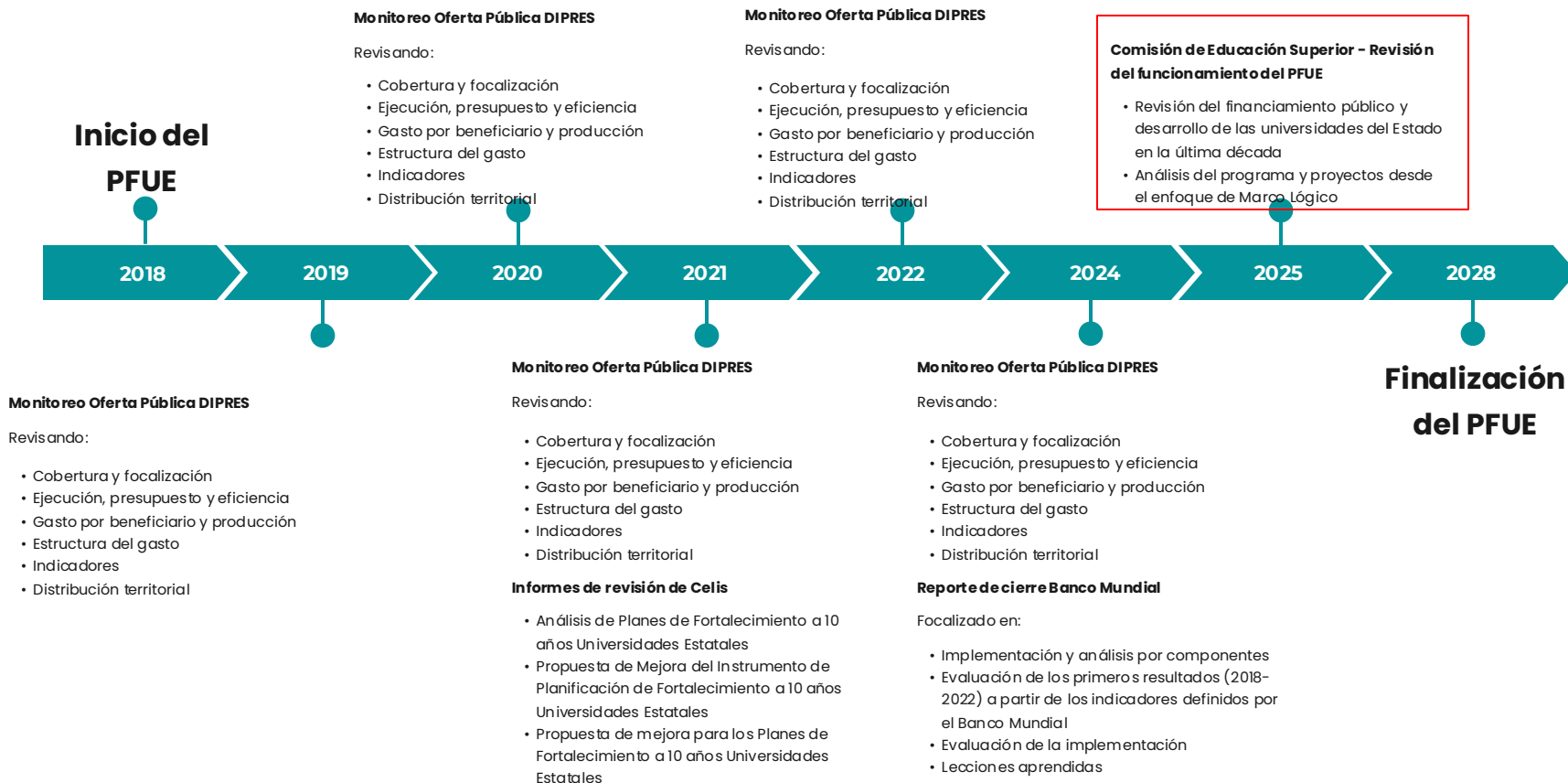
Desde la conformación del comité el año 2018, se ha ido modificando el mecanismo de entrega de los recursos, en donde:

- Se inicia con una distribución igualitaria para todas las universidades.
- Se integran nuevos criterios considerando factores como localización de universidades, situación de universidades nuevas, consideración de montos asignados por otros mecanismos de financiamiento estatal.
- Integración de líneas de acción para estandarización de los proyectos.
- Integración de criterios territoriales, considerando el contexto de localización de las universidades.

En definitiva son recursos se asignan de forma no competitiva, y pre-asignados.

El fortalecimiento implica el desafío de construir capacidades.

7. Hitos en el sistema de monitoreo y evaluaciones al PFUE



8. Sistematización de la Base de Proyectos

Análisis sistemático de 220 proyectos del periodo 2018-2024: Revisión, digitalización, construcción de la base de datos, tabulación.

Año	Proyectos institucionales	Proyectos red	Total de proyectos por año
2018	16	N/A	16
2019	18	N/A	18
2020	45	3	45
2021	34	6	40
2022	24	5	29
2023	37	4	41
2024	24	4	28
Total del periodo 2018-2024	198	22	220

- Mayor concentración en proyectos institucionales específicos.
 - Mayor cercanía a los problemas de la institución
 - Distribución homogénea por parte de UES
- Baja cantidad de proyectos colaborativos entre universidades
 - Debilidades del ecosistema
 - Menor materialización en torno a qué desafíos cubrir

9. Trayectoria de los formularios

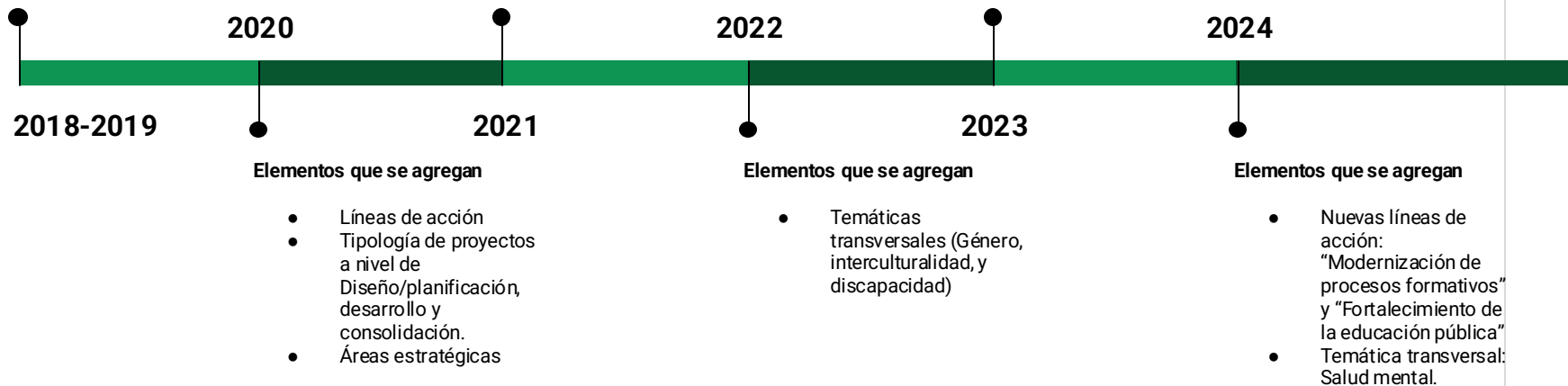
Elementos comunes

- Antecedentes institucionales
- Diagnóstico estratégico
- Identificación de brechas
- Obj. general + Específicos
- Indicadores
- Presupuesto

Elemento que se agregan

- Tipología de proyecto (Focalizado o estratégico)

Se mantiene la estructura de los formularios



Proyectos Institucionales

Evolución del presupuesto promedio según línea de acción 2020-2024

N°	Líneas de acción	Monto promedio - Proyectos según línea de acción MM\$2025					Variación % (2020-2024)
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional	929	1.926	1.162	1.922	1.564	68%
2	Digitalización y virtualización de la Universidad	831	2.163	1.070	2.297	0	176%
3	Desarrollo del área de pregrado / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional	829	0	0	0	0	n/c
4	Desarrollo del estamento docente / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional	891	0	0	0	0	n/c
5	Universidad y desarrollo territorial	876	2.102	1.239	1.634	2.159	147%
6	Fortalecimiento de calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación	0	2.464	1.265	1.733	2.159	147%
7	Modernización de procesos formativos	0	0	0	0	1.488	n/c
8	Fortalecimiento de la educación pública	0	0	0	0	2.131	n/c

Fuente. Tabla de elaboración propia, a partir de información facilitada por MINEDUC.

- Distribución heterogénea del presupuesto promedio por línea (2020-2024).
- Mayores montos y crecimiento en:
 - Gestión institucional: MM\$929 (2020) → MM\$1.564 (2024) (+68%).
 - Universidad y desarrollo territorial: MM\$876 (2020) → MM\$2.159 (2024) (+147%).
- En 2024 se incorporan líneas nuevas con montos relevantes: Modernización de procesos formativos y Fortalecimiento de la educación pública.
- Coherencia con el patrón de indicadores: líneas con más recursos tienden a concentrar indicadores de producto y resultado (instalación de capacidades y mejoras de desempeño).

03. Desempeño: Proyectos Institucionales y en Red

1. Caracterización general de la muestra

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

- Muestreo no aleatorio y direccionado, con lógica de máxima variación para capturar contrastes sustantivos de:
 - Misión
 - Complejidad académica
 - Escala organizacional
 - Localización y condiciones territoriales
 - Categorización AIUE
- Se consideran un total de 8 universidades.
- Periodo de información desde el año 2018 al 2024.
- Se consideran un total de 86 proyectos /25 Entrevistas en total.

Tabla II.2. Distribución de líneas de acción por universidad en la muestra de 8 universidades y su categoría en el AIUE durante el periodo 2018-2024

Universida d	Categoría AIUE	Líneas de acción						Total de proyectos
		Calidad e I+D	Digitalización / Sistemas	Gestión institucional	Infraestructura / Equipamiento	Otros	Sin línea	
UMCE	III	18.2%	9.1%	45.5%	0.0%	9.1%	18.2%	11
U. de Antofagasta	II	40.0%	10.0%	30.0%	0.0%	0.0%	20.0%	10
U. de Aysén	III	10.0%	0.0%	40.0%	0.0%	30.0%	20.0%	10
U. de Chile	I	40.0%	0.0%	40.0%	0.0%	0.0%	20.0%	10
U. de la Frontera	II	0.0%	10.0%	50.0%	0.0%	30.0%	10.0%	12
U. de Magallanes	II	23.1%	7.7%	30.8%	0.0%	23.1%	15.4%	13
U. de Talca	I	60.0%	0.0%	10.0%	10.0%	0.0%	20.0%	10
U. de Tarapacá	II	0.0%	22.2%	22.2%	0.0%	33.3%	22.2%	10

Fuente. Tabla de elaboración propia, a partir de formularios de proyectos facilitados por MINEDUC.

2. Proyectos Institucionales

1. Configuración de la cartera de proyectos y focalización del financiamiento

- Predominan tres tipos de proyectos: Gestión institucional (43,3%), Digitalización/Sistemas (29,8%) y Calidad e I+D (26,9%); estos últimos concentran mayores montos promedio.
- Alta diversidad de líneas de acción, con predominio de Gestión institucional y Calidad e I+D, con patrones diferenciados según tamaño .
- Universidades de categoría I concentran proyectos en Calidad e I+D. Universidades de menor tamaño y categorías II–III priorizan proyectos de Gestión institucional, orientados a fortalecer planificación, control y capacidades internas.
- La focalización del financiamiento favorece a universidades de menor tamaño y zonas extremas, coherente con criterios de equidad territorial, pero con baja presencia de proyectos en red.
- El PFUE tiende a priorizar proyectos individuales, y con productos tangibles, lo que facilita el control y la rendición de cuentas, pero limita la generación de cambios estructurales de largo plazo que requieren continuidad y escalamiento.

Tabla II.3. Distribución porcentual de la focalización de tipos de proyectos y gasto promedio por tipo de proyecto en una muestra de 8 universidades durante el periodo 2018-2024

Tipo de proyecto	Porcentaje	Líneas de acción	Monto promedio por proyecto MM\$ 2025
Gestión institucional	43.3%	Incluye modernización administrativa, planificación, fortalecimiento de capacidades gerenciales.	972
Digitalización / Sistemas	29.8%	Implementación de SIC, plataformas académicas, licencias, hardware y su integración.	1.121
Calidad e I+D (investigación)	26.9%	Acciones de aseguramiento de la calidad, apoyo a I+D, formación de capital académico.	1.834

Fuente. Tabla de elaboración propia, a partir de formularios de proyectos facilitados por MINEDUC.

2. Proyectos Institucionales

2. Alineación estratégica, priorización temática y coherencia con la planificación institucional

- Existe una alta alineación formal entre proyectos PFUE y los PDI ($\approx 83\%$), pero con debilidades relevantes en la medición de resultados.
- Una proporción significativa de proyectos carece de línea base ($28,2\%$) y de metas para todo el ciclo de ejecución ya que solo el $17,4\%$ de los proyectos dispone de metas que cubren todo el horizonte de ejecución.
- La priorización temática se concentra en habilitadores institucionales: Gestión/Gobernanza ($32,6\%$), Calidad e I+D ($24,4\%$) y Digitalización/Sistemas ($22,1\%$).
- La baja presencia de proyectos en Desarrollo regional/Vinculación ($1,2\%$)
- Se observan perfiles institucionales diferenciados: algunas universidades priorizan gestión, otras calidad e I+D, y algunas combinan ambas, condicionando los impactos esperables.
- **La estrategia privilegia habilitadores y orientación al corto plazo, con un diseño temporal del PFUE, orientados hacia el cumplimiento de actividad, procesos y productos.**

Tabla II.4. Distribución agregada por grandes líneas de acción en la muestra de 8 universidades durante el periodo 2018-2024

Línea	Nº proyectos	% sobre total
Gestión / Gobernanza (habilitadores institucionales)	28	32.6%
Investigación / Calidad académica / I+D	21	24.4%
Digitalización / Sistemas	19	22.1%
Otros / No especificado	17	19.8%
Desarrollo regional / Vinculación	1	1.2%

Fuente. Tabla de elaboración propia, a partir de formularios de proyectos facilitados por MINEDUC.

2. Proyectos Institucionales

3. Calidad y profundidad de los diagnósticos en proyectos

- La mayoría de los proyectos declaran en sus diagnósticos, es decir en la formulación declarativa, que sus indicadores cuentan con una línea base y una intención de seguimiento plurianual.
- Predominan indicadores de resultados de carácter cualitativo, con líneas base frecuentemente sin datos cuantitativos.
- Solo una minoría de proyectos define metas para todo el ciclo de ejecución, limitando el seguimiento de largo plazo.
- Existe una fuerte concentración de metas en los dos primeros años, con una caída significativa en los años 3 y 4.
- Este patrón trae asociados un enfoque de medición de corto plazo y dificulta la observación de trayectorias y del cierre sostenido de brechas en el mediano plazo.

Tabla II.5. Resumen agregado de la muestra de proyectos en la muestra de 8 universidades durante el periodo 2018-2024

Métrica	Resultado
Proyectos analizados	86
Indicadores totales en la muestra	765
% indicadores que incluyen línea base teórica*	94.6%
Promedio de metas por indicador (años cubiertos)	2.84
% proyectos que tienen al menos una meta registrada	97.7%
% de proyectos que tienen metas para todos sus años de ejecución	17.4%
% proyectos sin indicadores	2.3%
% proyectos que carecen de línea base para al menos un indicador que se identifica como clave para evaluar el proyecto.	28.2%
% proyectos cuyos indicadores no tienen ninguna línea base	3.5%
Proyectos con metas por año: año1 / año2 / año3 / año4	86 / 85 / 56 / 32

Nota. (*) La línea base teórica de los indicadores corresponde a lo declarado por el proyecto en su diagnóstico y lo que plantean, en este caso, por lo que se consideran ambos en el valor final. **Fuente.** Tabla de elaboración propia, a partir de formularios de proyectos facilitados por MINEDUC.

2. Proyectos Institucionales

3. Calidad en la formulación

- Si bien la mayoría de las universidades presenta altos promedios de indicadores por proyecto y elevados porcentajes de indicadores con línea base, estas son mayoritariamente cualitativas y no siempre contienen información suficiente para medir efectivamente los indicadores.
- En conjunto, la fortaleza formal en la definición de indicadores y metas convive con debilidades en la profundidad diagnóstica y en la medición de cambios sostenidos.
- La concentración de metas en los primeros años y su disminución en los años finales limita la evaluación de trayectorias de cambio y el cierre de brechas en el mediano plazo.

Tabla II.6. Desglose de universidades y sus indicadores por proyecto metas y el promedio de indicadores con línea base en la muestra de 8 universidades (2018-2024)

Universidad	N proyectos	Indicadores promedio por proyecto	% promedio indicadores con línea base
U. de Antofagasta	10	11.2	95.1%
U. de Aysén	10	8.4	75.4%
U. de Chile	10	10.6	100.0%
U. de la Frontera	10	5.4	87.5%
U. de Magallanes	13	8.0	98.6%
U. de Talca	10	8.8	100.0%
U. de Tarapacá	9	9.78	98.8%
UMCE	11	9.55	100.0%

Ejemplo de dificultad para medir:

- **Indicador:** Cobertura de capacitaciones a académicos.
- **Línea base:** No registrada (campo vacío en la base de datos), solo mencionada en el diagnóstico.
Meta Año 1: 0,80 (80%).
- **Meta Año 2:** 0,85 (85%).
- **Problema de medibilidad:** Al no existir un valor inicial de referencia, no es posible determinar si el 80% o 85% alcanzado representa una mejora, una mantención o un retroceso respecto de la situación previa.
- **Implicancia evaluativa:** El indicador permite reportar un valor final, pero no medir cambio ni progreso atribuible al proyecto.

Fuente. Tabla de elaboración propia, a partir de formularios de proyectos facilitados por MINEDUC.

2. Proyectos Institucionales

4. Brechas institucionales: identificación, naturaleza y consistencia con los diagnósticos

- La cartera de proyectos se concentra en brechas de Gestión/Gobernanza, Digitalización y, en una etapa posterior, Investigación/I+D.
- Enfoque de habilitadores institucionales y fortalecimiento de capacidades académicas, con baja atención a Desarrollo regional/Vinculación.
- Los proyectos presentan altos porcentajes de indicadores con línea base y una orientación formal hacia la medición. Sin embargo, predominan indicadores de productos y líneas base que no permiten evaluar adecuadamente resultados.
- **Existen diferencias según tipo de brecha:** Investigación/I+D muestra mayor densidad de metas y un seguimiento más prolongado, mientras que Gestión y Digitalización se orientan a resultados verificables de corto plazo, con menor profundidad temporal.
- La presencia relevante de proyectos “Otros/No especificado” y la diversidad de objetivos estratégicos dificultan la agregación de resultados y debilitan la coherencia operativa a nivel de programa.

Tabla II.7. Indicadores y vinculación con brechas abordadas en la muestra de 8 universidades (2018-2024)

Brecha	N° de proyectos	% indicadores con línea base	Indicadores promedio por proyecto	Metas promedio por indicador
Gestión / Gobernanza	28	90.35%	8.14	1.13
Investigación / I+D	21	99.45%	8.71	1.43
Digitalización / Sistemas	19	97.83%	9.00	0.98
Otros / No especificado	17	94.76%	8.47	0.81
Desarrollo regional / Vinculación	1	100.00%	7.00	1.43

Nota. La identificación de las brechas que abordan los proyectos, se obtuvo a partir de la realización del análisis de contenido de las líneas de acción declaradas de los proyectos, sus objetivos y actividades declaradas. **Fuente.** Tabla de elaboración propia, a partir de formularios de proyectos facilitados por MINEDUC.

2. Proyectos Institucionales

5. Sistema de indicadores y evaluabilidad de los proyectos

- Los indicadores de los proyectos se concentran mayoritariamente en procesos y productos, lo que permite verificar entregables, pero no adopción efectiva o cambios organizaciones, ni resultados finales.
- Aunque la mayoría de los proyectos declara metas coherentes con sus objetivos, solo una minoría cuenta con metas cuantificables para todo el ciclo de ejecución, lo que limita el seguimiento continuo y la verificación del cierre de brechas.

Se privilegia el cumplimiento de procesos y productos por sobre la generación de evidencia robusta sobre los efectos reales del financiamiento en el fortalecimiento institucional.

Tabla II.10. Distribución porcentual de los indicadores de proceso, producto y resultado en torno a la muestra de 8 universidades (2018-2024)

Línea de acción	Proceso	Producto	Resultado
Desarrollo del estamento docente / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional	6,41%	66,67%	26,92%
Desarrollo del área de pregrado / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional	12,50%	34,72%	52,78%
Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional	30,41%	44,59%	25,00%
Digitalización y virtualización de la Universidad	36,45%	47,78%	15,76%
Fortalecimiento de calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación	15,52%	81,03%	3,45%
Fortalecimiento de la educación pública	11,76%	64,71%	23,53%
Modernización de procesos formativos	28,57%	57,14%	14,29%
Universidad y desarrollo territorial	4,69%	84,38%	10,94%

Fuente. Tabla de elaboración propia, a partir de formularios de proyectos facilitados por MINEDUC.

2. Proyectos Institucionales

6. Implementación operativa y completitud del diseño

Tabla II.11. Cobertura y completitud en los proyectos en una muestra de 8 universidades estatales durante el periodo 2018-2024

Completitud	Fortalezas	Debilidades / Deficiencias
Alta	<ul style="list-style-type: none">• Coherencia explícita entre objetivos y actividades.• Presencia de gobernanza, procedimientos y verificación documental.• Señales de planificación claras (matrices, calendarios, seguimiento).	<ul style="list-style-type: none">• Línea de base no siempre desagregada ni comparable entre años.• Metas cuantitativas incompletas en docencia y resultados finales.• Sostenibilidad poco explicitada (operación y mantención, licencias, soporte).• Trazabilidad hacia criterios de la CNA no formalizada en una matriz.• Indicadores aún débiles en productos/eficiencia.
Media	<ul style="list-style-type: none">• Coherencia clara entre diagnóstico y actividades.• Secuencia de trabajo y gobernanza definidas.	<ul style="list-style-type: none">• Línea de base poco desagregada y series incompletas; metas sin cifras ni plazos en frentes críticos.• Sostenibilidad futura de resultados no considerada en detalle.• Gestión adaptativa sin umbrales “seguir/ajustar” ni pruebas de carga/interoperabilidad.• Vinculación con resoluciones/criterios CNA poco claros.
Baja		<ul style="list-style-type: none">• Línea de base ausente o no operativa, y metas difusas o solo de producto.• Ruta crítica y umbrales inexistentes; sin contingencias técnicas.• Calidad del servicio sin medición (disponibilidad, incidentes, tiempos de respuesta).• Vinculación sin verificación de valor público (uso y satisfacción de contrapartes).

Fuente. Tabla de elaboración propia, a partir de formularios de proyectos facilitados por MINEDUC.

En conclusión, aunque existe una sólida coherencia declarativa en los proyectos PFUE, la debilidad en el diseño operativo y en los mecanismos de medición impide demostrar de manera consistente resultados, cierres de brechas y efectos de mediano plazo.

2. Proyectos Institucionales

6. Implementación operativa y completitud del diseño

Buenas prácticas en proyectos

1. Uso de indicadores de resultado académico con línea base y meta explícita. Los proyectos incorporan indicadores que miden resultados observables del quehacer académico (retención, titulación, avance estudiantil), con líneas base y metas explícitas, lo que permite monitorear cambios en el desempeño formativo en el tiempo.

- CASO 1: Objetivo: Potenciar el aseguramiento de la calidad de la formación de pregrado de la Universidad de Antofagasta, fortaleciendo los procesos académicos y de apoyo a los estudiantes. Se observa una buena práctica en la medición de resultados académicos mediante indicadores cuantificables y comparables en el tiempo.
 - Indicadores asociados:
 - Indicador de Resultado: “Tasa de retención de estudiantes de pregrado” (Línea base: 74,1%; Meta Año 1: 75%).
 - Indicador de Resultado: “Tasa de titulación del pregrado, por cohorte” (Línea base: 24,1%; Meta Año 1: 25%).

Estos indicadores permiten seguimiento del desempeño estudiantil con respaldo institucional definido como medio de verificación (informes DGAI).

2. Proyectos Institucionales

6. Implementación operativa y completitud del diseño

Buenas prácticas en proyectos

2. Articulación entre fortalecimiento académico y gestión institucional. Se observa la integración de dimensiones académicas y de gestión dentro de un mismo proyecto, alineando mejoras en procesos institucionales con objetivos de calidad y trayectoria formativa.

- CASO 2: Objetivo: Fortalecer transversalmente las capacidades institucionales de la Universidad de Chile para el cumplimiento de su misión pública. El proyecto presenta una buena práctica al integrar indicadores académicos, de gestión y de articulación formativa dentro de un mismo marco de seguimiento.
 - Indicadores asociados:
 - Indicador de Resultado: “Retención de matrícula de primer año de estudiantes” (Línea base: 83,9%; Meta Año 1: 84,5%).
 - Indicador de Producto: “Escuelas de Postgrado en Red” (Línea base: 0; Meta Año 1: 18).
 - Indicador de Producto: “Capacitación en acompañamiento de estudiantes” (Línea base: 0; Meta Año 1: 9).

Los indicadores muestran coherencia entre objetivos institucionales y métricas operativas.

2. Proyectos Institucionales

6. Implementación operativa y completitud del diseño

Buenas prácticas en proyectos

3. Medición de cobertura de acciones formativas y de apoyo académico. Los proyectos utilizan indicadores orientados a cuantificar la cobertura de capacitaciones, programas, unidades o beneficiarios, facilitando el seguimiento del despliegue efectivo de las acciones comprometidas.

- CASO 3: Objetivo: Mantener, desarrollar y fortalecer los estándares de gestión financiera y administrativa de la Universidad de Talca.

Se identifica una buena práctica en el uso de indicadores orientados a medir cobertura y alcance de acciones institucionales.

- Indicadores asociados:
 - Indicador de producto: “Número de académicos capacitados”.
 - Indicador de Producto: “Número de unidades académicas que implementan mejoras en procesos de gestión”

Estos indicadores permiten verificar el despliegue efectivo de las acciones comprometidas en el proyecto.

2. Proyectos Institucionales

6. Implementación operativa y completitud del diseño

Buenas prácticas en proyectos

4. Seguimiento de capacidades institucionales en universidades regionales. Los indicadores permiten monitorear la instalación y operación de capacidades institucionales (equipos, procesos, sistemas), asegurando trazabilidad entre las actividades ejecutadas y los objetivos del proyecto.

- CASO 4: Objetivo: Fortalecer la Universidad de Magallanes en las áreas académica, de gestión y de vinculación con el medio, en coherencia con su rol regional. El proyecto incorpora indicadores orientados a medir implementación de capacidades y fortalecimiento académico-institucional.
- Indicadores asociados:
 - Indicadores de cobertura de acciones de fortalecimiento académico.
 - Indicadores asociados a implementación de procesos institucionales con medios de verificación formales.

La estructura de indicadores permite seguimiento sistemático del avance del proyecto.

2. Proyectos Institucionales

6. Implementación operativa y completitud del diseño

Buenas prácticas en proyectos

5. Focalización en resultados académicos en contextos territoriales complejos. Los proyectos adaptan sus indicadores y objetivos a realidades institucionales y territoriales específicas, manteniendo métricas objetivas que permiten evaluar avances en contextos regionales y de menor escala.

- CASO 5: Objetivo: Fortalecer institucionalmente la investigación, la docencia y la gestión académica de la Universidad de Tarapacá. Se observa una buena práctica en el uso de indicadores orientados a resultados académicos y cobertura institucional.
 - Indicadores asociados:
 - Indicadores vinculados a retención, avance académico y cobertura estudiantil.
 - Indicadores con metas anuales y medios de verificación institucionales definidos.

2. Proyectos Institucionales

7. Ejecución financiera y condiciones de sostenibilidad en proyectos con registro de avance

- La ejecución presupuestaria en 2025 es baja y muy desigual entre universidades, pese a que todas reportan información, lo que evidencia diferencias estructurales de capacidad de gestión y ejecución.
- La ejecución efectiva se concentra en pocas instituciones, principalmente de mayor tamaño, mientras que universidades pequeñas o en zonas extremas presentan altos niveles de baja ejecución.
- **Los principales cuellos de botella operativos son las demoras en compras y licitaciones, dificultades de contratación, problemas administrativos para pagos y falta de recursos para operación y mantención.**
- La ausencia de planes explícitos de sostenibilidad y la desalineación entre plazos de ejecución y naturaleza de los proyectos refuerzan el riesgo de que la inversión no genere impactos sostenibles en el largo plazo.

Tabla II.12. Resumen agregado por universidad sobre proyectos y ejecución que registran avances en la muestra de 8 universidades durante el año

Universidad	Promedio ejecución (reportada)	2025 Ejec. agregada desde montos	% proyectos con ejecución ≥80
U. de Antofagasta	20.8%	16.2%	12.5%
U. de de Aysén	28.0%	19.2%	22.2%
U. de Chile	58.6%	48.7%	37.5%
U. de la Frontera	45.8%	36.9%	30.0%
U. de Magallanes	44.4%	41.6%	27.3%
U. de Talca	45.8%	36.9%	30.0%
U. de Tarapacá	—	—	—
UMCE	11.6%	9.4%	0.0%

Nota. En el caso de la U. de Tarapacá, la rúbrica de avance no tenía información para esta institución. **Fuente.** Tabla de elaboración propia, a partir de las rúbricas de avance de los proyectos institucionales para el año 2025, facilitados por MINEDUC.

2. Proyectos Institucionales

8. Resultados y eficacia en proyectos con registro de avance

- **Se analizaron 36 proyectos de un total de 86 iniciativas de la muestra.** La medición de los proyectos del PFUE se concentra mayoritariamente en indicadores de producto en casi todas las líneas de acción. Solo la línea de Desarrollo del área de pregrado presenta una proporción relevante de indicadores de resultado.
- Los indicadores de proceso cumplen un rol secundario. Los niveles de avance aparentan ser altos cuando se consideran únicamente los indicadores que fueron medidos, pero disminuyen de forma sustantiva al incorporar los indicadores sin registro como avance nulo.
- Esta brecha revela una fuerte heterogeneidad en el avance efectivo y en la completitud del registro, donde los promedios elevados se explican por un subconjunto de indicadores con alto desempeño.
- Desde la evaluación del funcionamiento, estas diferencias no responden solo a problemas de ejecución, sino también a debilidades en el diseño de indicadores, en la capacidad de medición y en la verificación de resultados.

Tabla II.16. Composición de indicadores dentro de cada línea en una muestra de 8 universidades con registro de avance para el año 2025

Línea de acción	Proceso	Producto	Resultado
Desarrollo del estamento docente / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional	12,5%	68,8%	18,8%
Desarrollo del área de pregrado / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional	29,1%	40%	30,9%
Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional	27,9%	53,8%	18,3%
Digitalización y virtualización de la Universidad	29,2%	62,5%	8,3%
Fortalecimiento de calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación	21,3%	72,3%	6,4%
Fortalecimiento de la educación pública	-	-	-
Modernización de procesos formativos	38,5%	53,8%	7,7%
Universidad y desarrollo territorial	-	-	-

Nota. Las celdas vacías en la tabla indican que no existen indicadores de ese tipo en los proyectos con registro de avance para la línea de acción correspondiente, por lo que no es posible calcular un promedio. En cambio, los valores iguales a 0% indican que, aun existiendo indicadores definidos, estos no registran avance en el período analizado. **Fuente.** Tabla de elaboración propia, a partir de las rúbricas de avance de los proyectos institucionales para el año 2025, y los proyectos facilitados por MINEDUC.

2. Proyectos Institucionales

8. Resultados y eficacia en proyectos con registro de avance

- Todos los avances de los proyectos observados en 2025, están condicionados por el diseño y la composición de los indicadores, más que por la eficacia de las intervenciones.
- Las líneas orientadas a productos muestran avances más visibles en el corto plazo, mientras que aquellas dependientes de resultados académicos y formativos presentan mayores brechas o ausencia de evidencia.
- En conjunto, el sistema tiende a capturar instalación y ejecución formal, pero enfrenta restricciones para demostrar resultados y efectos comparable en el tiempo.

Tabla II.18. Avance promedio por tipo de indicador dentro de cada línea en una muestra de 8 universidades con registro de avance para el año 2025

Línea de acción	Avance (Proceso)*	Avance (Producto)*	Avance (Resultado)*
Desarrollo del estamento docente / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional	15%	48,5%	43,8%
Desarrollo del área de pregrado / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional	37,2%	52,5%	14,6%
Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional	33,6%	45,7%	41,7%
Digitalización y virtualización de la Universidad	42,4%	49%	33%
Fortalecimiento de calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación	22,5%	18,7%	100%
Fortalecimiento de la educación pública			
Modernización de procesos formativos	0%	0%	0%
Universidad y desarrollo territorial			

Nota. (*) El avance de los indicadores de proceso y producto se calcula a partir del porcentaje de avance de indicadores reportado por los proyectos, mientras que el avance de los indicadores de resultado se calcula a partir del porcentaje de avance de resultados. Las celdas vacías en las tablas indican que no existen indicadores de ese tipo en los proyectos con registro de avance para la línea de acción correspondiente, por lo que no es posible calcular un promedio. En cambio, los valores iguales a 0% indican que, aun existiendo indicadores definidos, estos no registran avance en el período analizado. **Fuente.** Tabla de elaboración propia, a partir de las rúbricas de avance de los proyectos institucionales para el año 2025, y los proyectos

facilitados por MINEDUC.

3. Proyectos en Red

Calidad de los indicadores según tipo de línea base

- Los 22 proyectos en red ejecutados entre 2020 y 2024 incorporan indicadores para medir el logro de sus objetivos.
- Presentan diferencias relevantes en el tipo y calidad de sus líneas base, lo que incide directamente en la capacidad de seguimiento y evaluación.
- En cuanto al tipo de indicadores, predominan los de producto o procesos centrados en contabilizar acciones realizadas (reuniones, convenios, participantes, sistemas implementados).
- Los indicadores de resultado son menos frecuentes, aunque aumentan hacia 2024, mostrando una incipiente orientación a medir efectos más sustantivos, como cambios en matrícula o posicionamiento académico, especialmente en proyectos con enfoque de género y equidad.

Tabla II.28. Distribución de indicadores, respecto a la línea base por año en proyectos RED

Año	Proceso (%)	Producto (%)	Resultado (%)
2020	0.00	42.31	0.00
2021	1.79	37.50	10.71
2022	5.66	13.21	1.89
2023	10.71	21.43	7.14
2024	11.11	38.89	44.44

Fuente. Tabla de elaboración propia, a partir de información facilitada por MINEDUC.

04. Aprendizajes, tensiones y oportunidades

Aprendizajes

1. El PFUE tiende a priorizar proyectos individuales, orientado hacia el logro de actividades y productos, en menor medida resultados.
2. Importancia de incorporar la cadena de resultados desde etapas tempranas.
3. Separar en el formulario lo que son procesos, productos y resultados, respecto de las brechas y metas que se pretenden lograr.
4. Si bien es valorado tener indicadores de impactos, no necesariamente podrán apreciarse dentro del plazo establecido.
5. Evaluadores externos son competentes en sus evaluaciones iniciales, pero no existe obligación de incorporar sus recomendaciones.
6. Las dimensiones eficiencia y economía es un ámbito que también podría ser abordar en el desarrollo de estas iniciativas.
7. La existencia de metas es relevante, pero múltiples metas pueden afectar la cadena de resultados.
8. El pool de mejores prácticas es significativa, compartir dichas prácticas entre encargados de proyectos puede mejorar los logros.

Tensiones

- La pre asignación de fondos implica la posibilidad de incentivos en diferentes direcciones.
 - Mejorar el tipo y resultados de proyectos.
 - La obtención de resultados deja de ser relevantes.
 - Recursos para hacer frente a contingencias.
- La sostenibilidad presupuestaria de los proyectos, y en particular, de los equipos profesionales contratados, no necesariamente esta garantizada.
- La baja reportabilidad del sistema de monitoreo debilita la retroalimentación en torno a los actores relevantes (Evaluadores, Instituciones, Profesionales etc)
- Dilema del monitoreo: Procedimental versus resultados. (Ejecución financiera versus avances de procesos complejos)
- En lo formal es una fuente de financiamiento por proyectos, pero en la práctica se asemeja a un aporte basal.

05. Recomendaciones para el diseño de IF.

Recomendación: PFUE

Alternativa 1.

Sustituir PFUE por Convenios de Desempeño

- **Profundizar diagnósticos sobre nudos críticos y restricciones** de la educación superior en Chile (el diagnóstico previo del PFUE fue insuficiente)
- Consensuar e instaurar una **visión estratégica de largo plazo de las universidades estatales dentro de Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile (2026–2038), que provea el marco de objetivos a lograr a través de los Convenios de Desempeño.**
- A partir de la visión estratégica crear un **Programa de Convenios de Desempeño** que oriente la asignación de recursos contra proyectos a universidades estatales con visión global, nacional y territorial (alianza con gobiernos regionales en vinculación con el medio)

Alternativa 2.

Introducir mejoras en PFUE actual con foco en profundizar diagnóstico, mejorar gobernanza del comité asesor, foco en cadena de valor, desempeño y resultados (ver oportunidades de mejora en la evaluación del PFUE)

**Se requiere un
instrumento de
financiamiento público
que aborde los desafíos
de las universidades
estatales**



Mejorar efectividad de los instrumentos de financiamiento público a universidades estatales

- **El desafío es mostrar evidencia de programas de financiamiento que resulten bien evaluados**, ya que el financiamiento público a las universidades estatales compite con múltiples necesidades en el ámbito de la educación, ciencia y tecnología, además de otras urgencias a nivel nacional.
- Tendencia internacional es combinar aportes basales con **aportes según desempeño**.
- **Reconocer la heterogeneidad del subsistema de universidades estatales en el diseño de los instrumentos de financiamiento público**, ya que un mismo instrumento no necesariamente es apropiado a todas las instituciones.



Instrumento de financiamiento público: PFUE

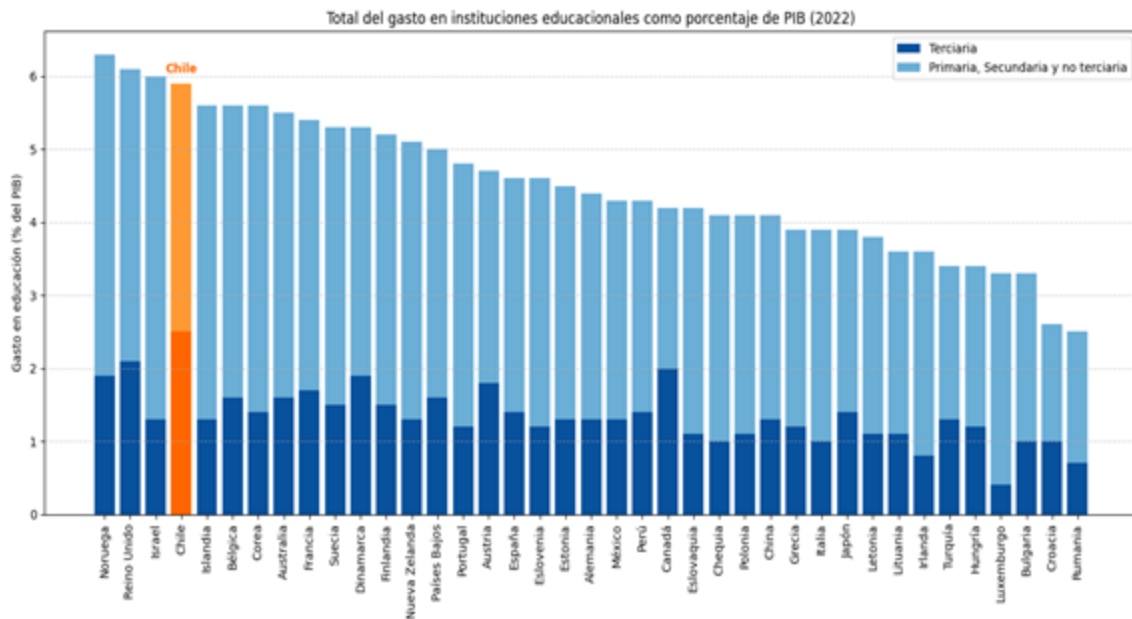
Alternativa 1. Sustituir PFUE por Convenios de Desempeño

- **Profundizar diagnósticos sobre nudos críticos y restricciones** de la educación superior en Chile (el diagnóstico previo del PFUE fue insuficiente) abordar en tiempo razonable horizonte.
- Consensuar e instaurar una **visión estratégica de largo plazo de las universidades estatales dentro de Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile (2026–2038)**, que provea el marco de objetivos a lograr a través de los **Convenios de Desempeño**.
- A partir de la visión estratégica crear un **Programa de Convenios de Desempeño** que oriente la asignación de recursos contra proyectos a universidades estatales con visión global, nacional y territorial (alianza con gobiernos regionales en vinculación con el medio)

Alternativa 2.

- **Introducir mejoras en PFUE actual** con foco en profundizar diagnóstico, mejorar gobernanza del comité asesor, foco en cadena de valor, desempeño y resultados (ver oportunidades de mejora en la evaluación del PFUE)

Mejorar la efectividad de la inversión en educación superior



Gasto en educación superior como porcentaje del PIB (2022)

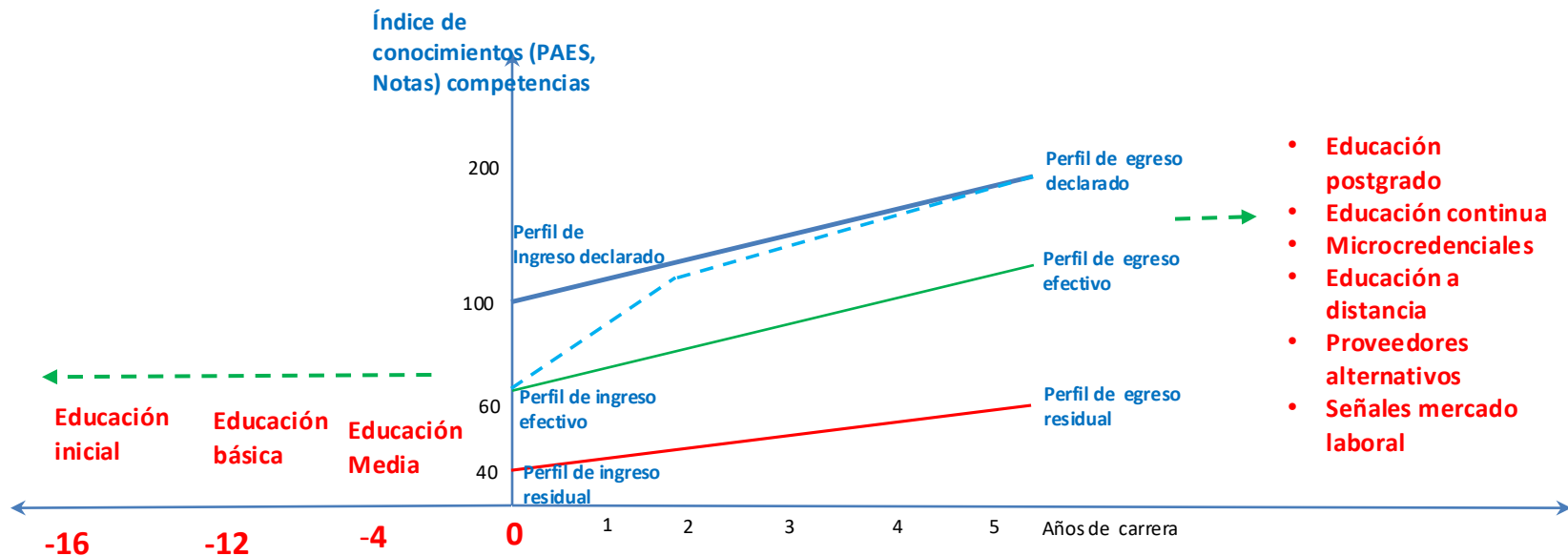
- Chile tiene un buen desempeño en E. S. en Latinoamérica.
- Es uno de los países que gasta más en **educación como porcentaje del PIB (5,9%)**, después de Noruega, Reino Unido e Israel.
- **Gasto en educación superior como porcentaje del PIB es 2,5%**, superior a la mayoría de los países OCDE.
- **Algunas explicaciones:**
 - o Duración de los estudios
 - o Alta cobertura con bajas tasas de graduación.

Fuente: OECD (2025), *Education at a Glance 2025: OECD Indicators*, OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en>

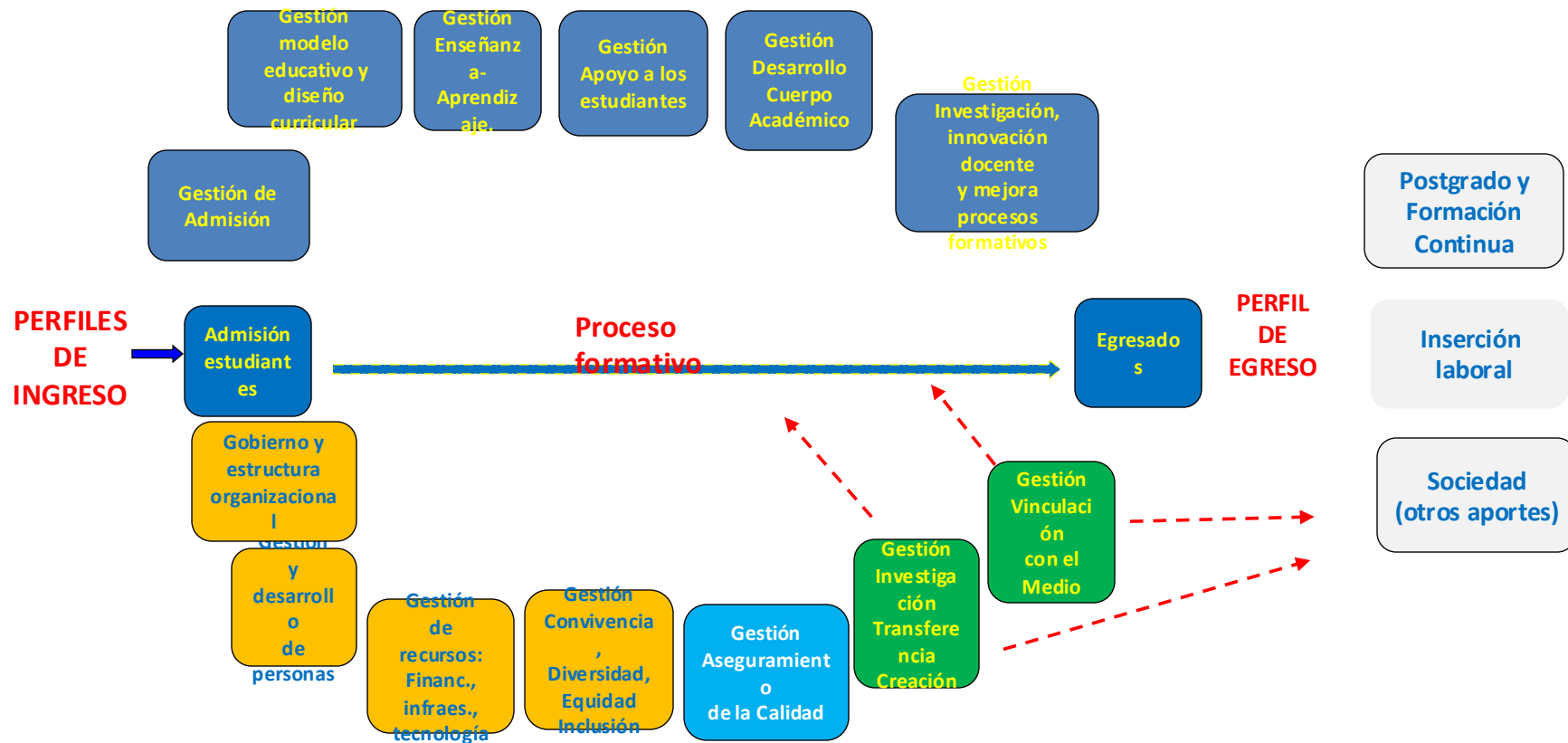
Visión estratégica y sistémica de la Educación superior:

- Mejorar los procesos formativos trasciende el ciclo de licenciatura
- Inclusión, requiere coherencia con calidad y efectividad en graduación efectiva.



CD puede contribuir a compatibilizar calidad con eficiencia

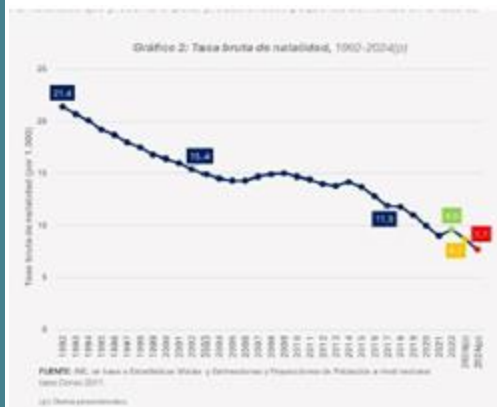
Gestión de la calidad es más compleja y tiene mayor costo hoy



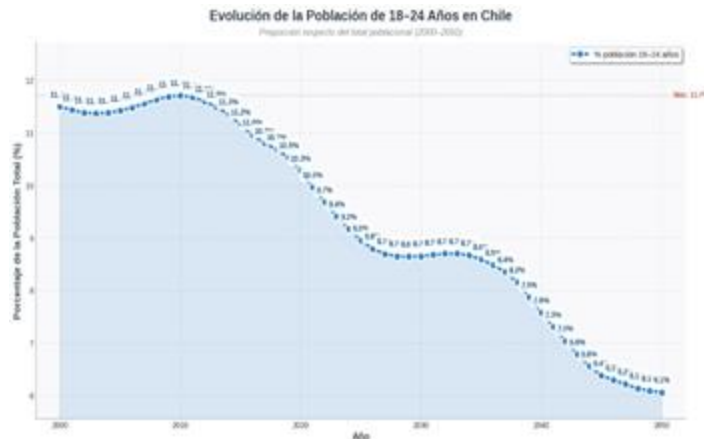
Facilitar ajustes en gestión de universidades estatales

- **Costo de la regulación y modernizar el régimen jurídico especial de las universidades estatales** para mejorar su gestión y autonomía institucional y el logro de sus propósitos.
- **Duración de carreras** y articulación de programas entre universidades (pregrado y postgrado).}
- **Tendencia demográfica requiere reexaminar los tamaños de escala de las universidades y sus condiciones de competitividad (menores alumnos, posibilidad de fusiones)**

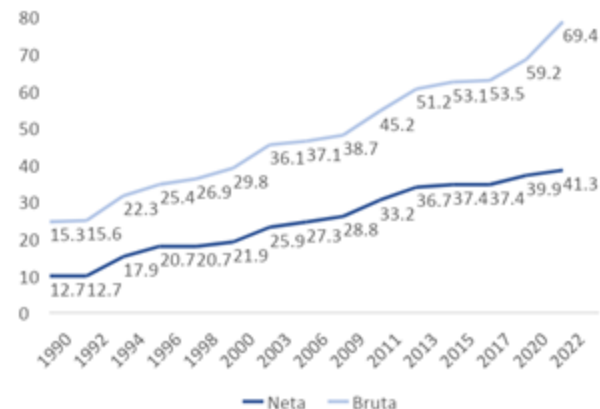
Tasa de natalidad



Proporción población 18-24 años



Tasa de cobertura neta y bruta ES



CD puede contribuir a mejorar la sostenibilidad y estructura de gastos

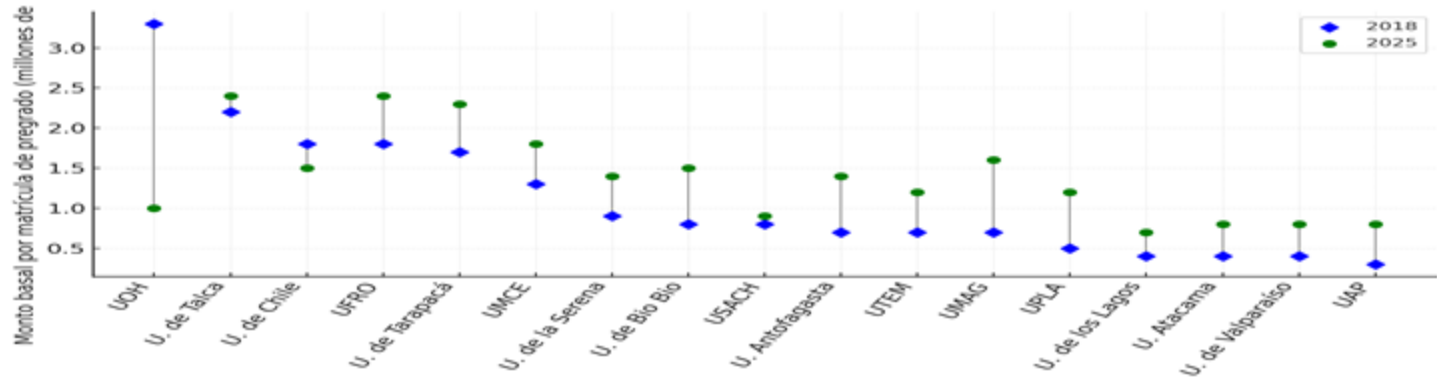
	Gasto total/estudiante (MM\$) nominal		Variación real (%)	Gasto promedio remuneración académica/JCE		Variación real (%)
	2012	2024		2012	2024	
U estat	4,3	8,2	8,9	2,4	4,5	7,1
U priv Cruch	5,8	7,2	-29,0	2,3	3,9	-3,0
U pr no Cru	2,8	4,5	-8,1	2,8	2,9	-40,8
IP	1,1	2,0	3,8	1,2	1,6	-23,0
CFT	1,1	1,9	1,3	0,9	1,7	7,9

- Las universidades estatales tienen un **costo de regulación y restricciones a la gestión** al ser tratadas como un servicio en la administración del Estado (Estudio FNE (2025)).
- Algunas universidades CRUCH tienen **una gobernanza** que podría dificultar una gestión financiera respecto a universidades privadas, pero tienen mejor desempeño en acreditación como grupo.
- Algunas universidades estatales tienen el desafío de **compatibilizar gestión institucional y democracia participativa** a partir de 2024 (Larsen, et al 2009). De lo contrario podrían aumentar los costos
- Universidades privadas tienen una **gobernanza que favorece el control de costos, pero hay menor desempeño en acreditación** (CNA 2025).

Sostenibilidad y estructura de gastos

	Gasto total/estudiante (MM\$) nominal		Variación real (%)	Gasto promedio remunerac académ/JCE		Variación real (%)
	2012	2024		2012	2024	
U estatales	4,3	8,2	8,9	2,4	4,5	7,1
U priv Cruch	5,8	7,2	-29,0	2,3	3,9	-3,0
U pr no Cruc	2,8	4,5	-8,1	2,8	2,9	-40,8
IP	1,1	2,0	3,8	1,2	1,6	-23,0
CFT	1,1	1,9	1,3	0,9	1,7	7,9

Mayor gasto por estudiante de universidades estatales puede estar determinado por el incremento de aportes basales por estudiante de pregrado (MM \$ de 2025). Años 2018 y 2025. ¿Cuál es el impacto del mayor gasto público en desempeño institucional?



Convenios de desempeño (Temas de discusión)

- No reproducir experiencia pasada.
- Diálogo Estado y universidades es clave
- Costos de transacción son altos (diagnóstico, monitoreo y evaluación efectiva)
- Involucramiento de la comunidad en Plan de Desarrollo Estratégico y CD.
- Al menos compartir objetivos generales.
- Consecuencias de incumplimiento

Gracias

Enero- 2026, Taller