

Consejo Superior 16 de abril 2021

Vigésima Novena Sesión Ordinaria

En sesión telemática, siendo las 9:00 horas del día viernes 16 de abril de 2021, se reúne en su vigésima novena Sesión Ordinaria el Consejo Superior de la Universidad de O'Higgins, bajo la presidencia de su titular, el Rector don **Rafael Correa Fontecilla**, y la participación de los consejeros doña **Jacqueline Weinstein Levy**, doña **Alejandra Mizala Salces**, doña **Paula Irlés Ivanac**, don **Roberto Neira Roa**, don **Juan Asenjo de Leuze**, don **Nilo Covacevic Concha** y don **Marcial Sánchez Gaete**. Levanta esta acta la Secretaria General (S) de la Universidad de O'Higgins, doña **Jimena Jara Quilodrán**.

Participan como invitados la Prorectora doña Fernanda Kri y el Vicerrector de Gestión Institucional don Javier Pino.

TABLA

- 1.- Aprobación del Acta de la Sesión N° 27, de 28 de enero de 2021.
- 2.- Modificación Presupuestaria 2021, por Vicerrector Javier Pino.
- 3.- Aprobación Política Financiera Anual, por Vicerrector Javier Pino.
- 4.- Presentación del Plan de Desarrollo Estratégico UOH, por Vicerrector Javier Pino.
- 5.- Varios.

DESARROLLO Y ACUERDOS. -

1.- Aprobación del Acta Sesión N° 27, de fecha 28 de enero de 2021.-

ACUERDO: por la unanimidad de los Consejeros, se aprueba el acta de la sesión vigésima séptima de fecha 28 de enero de 2021, con las correcciones de forma que se han sugerido e incorporado. La aprobación del acta de la sesión vigésima octava, de fecha 30 de marzo de 2021, queda pendiente para la próxima sesión.

2.- Modificación Presupuestaria 2021, por Vicerrector de Gestión Institucional Javier Pino.-

El Vicerrector señala que la modificación presupuestaria sólo tiene un cambio respecto al presupuesto aprobado en enero de este año, que se detalla en el siguiente cuadro:



PRESUPUESTO 2021 modificado 16 de abril de 2021

		Presupuesto Modificado	Aumento / Disminución	Presupuesto Inicial
I.	INGRESOS (M\$)	\$ 31.177.866	\$ -	\$ 31.177.886
1.	Ingresos de Operación	\$ 12.921.625	\$ -	\$ 12.921.625
1.1	Venta de Bienes y Servicios	\$ 30.000	\$ -	\$ 30.000
1.2	Renta de Inversiones	\$ 70.000	\$ -	\$ 70.000
1.3	Aranceles de Matrícula	\$ 12.821.625	\$ -	\$ 12.821.625
	Derechos básicos de matrícula	\$ 191.625	\$ -	\$ 191.625
	Aranceles por pago directo + GRATUIDAD	\$ 12.600.000	\$ -	\$ 12.600.000
	aranceles de post grado	\$ 30.000	\$ -	\$ 30.000
2.	Ventas de Activos	\$ -	\$ -	\$ -
2.1	Activos Físicos	\$ -	\$ -	\$ -
2.2	Activos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
3.	Transferencias	\$ 4.354.000	\$ -	\$ 4.354.000
3.1	Del sector privado	\$ -	\$ -	\$ -
3.2	Del sector público y entidades públicas (Ppto Nacional)	\$ 4.354.000	\$ -	\$ 4.354.000
4.	Endeudamiento	\$ -	\$ -	\$ -
4.1	Interno	\$ -	\$ -	\$ -
4.2	Externo	\$ -	\$ -	\$ -
4.3	Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -
5.	Financiamiento Fiscal	\$ 4.000.000	\$ -	\$ 4.000.000
5.1	Aporte Fiscal Directo	\$ 4.000.000	\$ -	\$ 4.000.000
5.2	Aporte Fiscal Indirecto	\$ -	\$ -	\$ -
5.3	Pagarés universitarios de la Tesorería General de la República	\$ -	\$ -	\$ -
5.4	Recuperación de préstamos por crédito Fiscal	\$ -	\$ -	\$ -
6.	Recuperación de otros préstamos	\$ -	\$ -	\$ -
6.1	Préstamos inciso tercero, artículo 70, ley 18.591	\$ -	\$ -	\$ -
6.2	otros préstamos	\$ -	\$ -	\$ -
7.	Otros ingresos - Leyes Especiales	\$ -	\$ -	\$ -

8. Saldo Inicial de Caja	\$ 9.902.241	\$ -	\$ 9.902.241
--------------------------	--------------	------	--------------

II. GASTOS (M\$)		\$ 31.177.866	\$ -	\$ 31.177.855
A. DE OPERACIÓN		\$ 15.849.560	\$ -	\$ 15.849.560
1. Gastos en Personal		\$ 12.509.560	\$ -	\$ 12.509.560
1.1	Directivos	\$ 1.504.440	\$ -	\$ 1.504.440
1.2	Académicos J/C	\$ 3.024.000	\$ -	\$ 3.024.000
1.3	No Académicos	\$ 2.751.120	\$ -	\$ 2.751.120
1.4	Honorarios prof. Jorn parcial, Ayudantes + personal proyectos	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 5.000.000
1.5	Viáticos	\$ 70.000	\$ -	\$ 70.000
1.6	Horas Extraordinarias	\$ 30.000	\$ -	\$ 30.000
1.7	Jornales	\$ -	\$ -	\$ -
1.8	Aportes patronales	\$ 130.000	\$ -	\$ 130.000
2. Compra de Bienes y Servicios de consumo		\$ 2.820.000	\$ -	\$ 2.820.000
2.1	Consumos básicos	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000
2.2	material de enseñanza	\$ 250.000	\$ -	\$ 250.000
2.3	servicios de impresión, publicidad y difusión	\$ 400.000	\$ -	\$ 400.000
2.4	Arriendos de inmuebles y otros arriendos	\$ 70.000	\$ -	\$ 70.000
2.5	Gastos en computación	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000
2.6	Otros Servicios	\$ 1.500.000	\$ -	\$ 1.500.000
3. Transferencias		\$ 520.000	\$ -	\$ 520.000
3.1	Corporaciones de Televisión	\$ -	\$ -	\$ -
3.2	Becas Estudiantiles (alojamiento y transporte)	\$ 420.000	\$ -	\$ 420.000
3.3	Fondos centrales de investigación	\$ -	\$ -	\$ -
3.4	fondos centrales de extensión	\$ -	\$ -	\$ -
3.5	otras transferencias	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000
	consejo de rectores	\$ -	\$ -	\$ -
	centros de alumnos	\$ -	\$ -	\$ -
	otros (REUNA)	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000
3.6	cumplimiento art. 113 Ley N°18.768	\$ -	\$ -	\$ -
B. DE INVERSIÓN		\$ 11.990.000	\$ + 2.000.000	\$ 9.990.000
4. Inversión real		\$ 11.990.000	\$ + 2.000.000	\$ 9.990.000
4.1	maquinarias y equipos	\$ 1.500.000	\$ -	\$ 1.500.000
4.2	vehículos	\$ 40.000	\$ -	\$ 40.000



4.3	Terrenos y edificios	\$ 450.000	\$ -	\$ 450.000
4.4	Proyectos de inversión	\$ 10.000.000	\$ + 2.000.000	\$ 8.000.000
4.5	Operaciones de Leasing	\$ -	\$ -	\$ -
5. Inversión Financiera		\$ -	\$ -	\$ -
5.1	Préstamos estudiantiles	\$ -	\$ -	\$ -
	Préstamos inc. 3º, art. 70, Ley 18.591	\$ -	\$ -	\$ -
	Otros Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -
5.2	Compra de títulos y valores	\$ -	\$ -	\$ -
C. DE AMORTIZACIÓN		\$ -	\$ -	\$ -
6. Servicio de la deuda		\$ -	\$ -	\$ -
6.1	Interna	\$ -	\$ -	\$ -
6.2	Externa	\$ -	\$ -	\$ -
6.3	Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -
7. Compromisos Pendientes		\$ -	\$ -	\$ -
D. OTROS		\$ 3.338.306	\$ - 2.000.000	\$ 5.338.306
8. Saldo Final de Caja		\$ 3.338.306	\$ - 2.000.000	\$ 5.338.306

El presupuesto aprobado a principio de año consideró ingresos por 31 mil millones que provienen fundamentalmente de los ingresos por parte de la matrícula que está proyectada en 12 mil 821 millones. Y como parte de nuestra política financiera anual, el presupuesto se elabora estresando el saldo final de caja, maximizando gastos y minimizando ingresos. Por lo tanto, estos ingresos, están calculados a un arancel medio de 2 millones 800 mil pesos, y 4.500 estudiantes. Hoy, tenemos aproximadamente 4.100 estudiantes, porque como ya saben la matrícula bajó mucho, se esperaba entre 1300 y 1400 nuevos estudiantes y finalmente tuvimos solo 1080 aproximadamente, esto es, un 16% menos de matriculados que el año pasado. Sin embargo, el arancel medio real del año 2020, fue de 3,4 millones. Entonces, esto nos deja una holgura que nos permite mantener este ingreso y no bajarlo a pesar de la baja de matrícula de este año respecto del año pasado. Esto significa que, si bien nos afecta, ya que dejamos de percibir aproximadamente 2 mil millones, la baja es respecto de aranceles que no son demasiado onerosos, pues esta baja de matrículas se concentra en educación.

Agrega que la baja en la matrícula se explica en un 35% en las carreras de pedagogías. En nuestro caso, aumentamos en matrículas cuyos aranceles son más elevados, como por ejemplo las carreras de salud. Tuvimos matrículas en carreras de enfermería y de medicina bien significativa. Por lo tanto, acá igualmente habrá un aumento, por el concepto de proyección con un arancel bastante menor al que es real. También proyectamos un aumento de ingresos, aunque aún no se ve reflejado en este presupuesto todavía, por concepto de transferencia del sector público, principalmente del programa Fortalecimiento de las Universidades estatales y, además, faltan los ingresos por proyectos. Respecto

a los gastos, solo cambia el ítem de inversión 4.4. Lo que proponemos, señala, es que este Consejo Superior autorice un aumento de 2 mil millones. Esto se debe a que durante el año habrá adjudicaciones de obras que pueden superar el monto inicial aprobado, de esta manera se requiere cautelar que existen los fondos suficientes para los proyectos de inversión. En efecto, estamos adjudicando el edificio Aularios, además corresponde también licitar la etapa 2 del edificio B, más otras inversiones que estamos haciendo en el Campus Colchagua, creemos prudente que estas inversiones se resguarden con un aumento del gasto en inversión por 2000 millones. Señala que naturalmente esto también impacta con 2000 millones el saldo final de caja, aunque nos deja un saldo que es todavía superior al 10% del total de ingresos y gastos, concluye el Vicerrector.

El Consejero Sánchez, consulta si no será necesario aumentar en mayor proporción este gasto de inversión, pues sería conveniente trabajar con holgura para los meses que vienen y las adjudicaciones de las obras que como es muy sabido han aumentado de valor, a lo cual el Vicerrector indica que las estimaciones que se han hecho nos permiten asegurar que, si no hay imprevistos, esta modificación sería suficiente para cautelar la inversión en obras durante este año 2021.

La Consejera Mizala, indica que está de acuerdo con la modificación y que le parece muy razonable la propuesta de modificación.

La Consejera Weinstein, manifiesta también estar de acuerdo y consulta por la baja generalizada en las matrículas de pedagogía, a lo cual la Consejera Mizala indica que han estado investigando y la respuesta no es tan simple, porque hay indicadores que señalan que las carreras de pedagogías están siendo más valoradas, que la la profesión docente se valora más y sobre todo con la pandemia, pero al mismo tiempo hay una percepción de que las condiciones de trabajo no son buenas, a pesar que la ley de desarrollo profesional docente deja en mucho mejores condiciones a los profesores y establece una carrera profesional. Además, agrega, la gratuidad y esto es una hipótesis todavía, también podría incidir, en términos que antes se podía estudiar pedagogía gratis pero no otras carreras, y hoy si es posible tener gratuidad en otras carreras, si perteneces hasta el sexto decil y en alguna de las universidades adscritas. Concluye que es muy complejo no tener profesores.

El Consejero Asenjo, señala que los países que han resuelto este problema lo han hecho exclusivamente subiendo el sueldo a los profesores. La Consejera Mizala indica que la ley de desarrollo profesional docente compromete recursos para aumentar los sueldos de los profesores, hay un esfuerzo en este sentido, pero es una política que está partiendo recién su aplicación.

ACUERDO: Los Consejeros aprueban la modificación presupuestaria propuesta, correspondiente al año 2021, en cumplimiento de los artículos 17 letra p) y 23 letra b) de los Estatutos de la Universidad de O'Higgins.

3.- Aprobación Política Financiera Anual, por Vicerrector Javier Pino.

El Vicerrector Javier Pino indica que este instrumento no lo habíamos aprobado anteriormente, no obstante, es importante que este Consejo pueda aprobar esta política tan importante para la elaboración del presupuesto.

La política financiera anual consiste en un conjunto de principios y medidas que la Universidad adopta para contribuir a la estabilidad económica y procurar el financiamiento de sus actividades anuales.

Los principios que se han establecido para la elaboración de la política financiera de 2021 son los siguientes:

- 1) Austeridad.
- 2) Eficiencia en el uso de los recursos.
- 3) Vinculación del presupuesto con la planificación universitaria.
- 4) Reducción de la discrecionalidad presupuestaria.
- 5) Superávit presupuestario

La propuesta de Política Financiera Anual del año 2021, se adjunta como ANEXO N° 1 y forma parte de la presente Acta.

La Consejera Irlles, consulta por la anualidad de este instrumento. Por su parte, el Consejero Neira, consulta porqué se le denomina "política". El Vicerrector, responde nuestros estatutos lo denominan así y también determinan que sea un instrumento anual, no obstante, indica, es esperable que estos criterios sean más estables.

El Consejero Sánchez consulta sobre la elaboración del presupuesto de este año con un piso cero y si eso no debiera ser una regla constante y no sólo excepcional por la pandemia.

El Vicerrector indica que es una pregunta que nos permite reflexionar sobre cómo elaboramos los presupuestos año al año en la universidad. La línea argumentativa fue el crecimiento orgánico y eso tiene que ver con la forma en que financiamos nuestras actividades, siempre cuidando mucho que los costos no sobrepasen el crecimiento operacional de la universidad. Hemos visto que en otras instituciones hay mucha carga administrativa, que finalmente se transforma en un costo enorme para las instituciones. Hemos ido creciendo en ingresos y hemos ido creciendo también orgánicamente en gastos, pero va a llegar un momento en que esto se va a estabilizar y va a ser más bien un presupuesto de régimen. Entonces, lo que hicimos este año, porque los costos del año pasado para las unidades, no para el presupuesto institucional, sino para las unidades, fue un año presupuestariamente excepcional, en el sentido de que no se ejecutaron todas actividades, no se ejecutaron todos los



ejecutar los distintos diagnósticos, realizar los análisis y finalmente redactar el plan. Este comité actuó con profesionales de apoyo, con un diseñador, con el equipo de periodistas de la Dirección de Comunicaciones, entre otros.

Lo primero fue definir las etapas. La etapa de sensibilización que cruza todo el plan, está asociada con difundir el plan estratégico, tratar de inculcar una cultura de la planificación estratégica de la Universidad con distintas actividades de difusión y divulgación, por ejemplo, seminarios, charlas, página web, con un repositorio de todos los documentos que elaboramos en los diagnósticos, documentos de análisis, entre otros. Tuvimos tres webinars, uno con el profesor Salvador Malo, quien apoyó también la planificación del CUECH a través del Banco Mundial. Dos seminarios que se denominaron Repensando las universidades desde el hemisferio sur. Estas actividades de difusión se realizaron principalmente durante el segundo semestre año pasado.

En la etapa de percepción y de identidad y proyección, fue más bien una etapa de diagnóstico interno y de preguntar a la comunidad cómo ven, la misión, la visión y los desafíos a futuro de la Universidad. En base a estos diagnósticos se tuvo ciertas líneas de análisis, para después seleccionar los valores que quedan en el PDE. Además, se revisaron ciertos desafíos futuros y aparecen temas como medio ambiente, agua, sequía e incendios forestales, lo que ya nos da ciertas luces para establecer los ejes estratégicos del plan.

La etapa de análisis externo, tuvo como finalidad medir las variables externas que pudiesen afectar positiva o negativamente a la universidad, es decir, detectar sus oportunidades y amenazas. En esta etapa se entrevistó a más de 15 personas del sector regional, incluyendo a la intendenta, al rector Vivaldi y a otros actores regionales del sector productivo, del sector cultural, del servicio público, entre otros. También hubo focus group, encuestamos a los 33 alcaldes de la región y sus resultados fueron siempre consistentes entre todos los instrumentos de levantamiento de información, en el tema de cambio climático y sobretodo en el tema de posicionamiento de la Universidad en los problemas relevantes de la región como actor relevante para orientar y dar solución a sus problemas.

A partir de estas etapas, con los insumos de diagnóstico externo y la percepción de la identidad y proyección, el Comité se abocó a formular la misión, visión y valores. Hubo dos talleres, uno en Colchagua y otro en Rancagua. Destaca en esta parte, la realización de un trabajo muy constructivo entre todos los miembros del comité. Siempre primó un espíritu de acuerdos pese a visiones a veces disímiles, pero anteponiendo los intereses de la universidad. Al definir los ejes estratégicos se consultó a la comunidad cuáles eran los desafíos para la universidad respecto a esos ejes, a través de una iniciativa propuesta por un Consejero Académico del Instituto de Educación, José Mela, denominada "Pensemos la UOH", que recogió fuertemente como desafíos el tema de salud mental y convivencia.

Luego, ya en la etapa de formulación del plan propiamente tal, de definir los ejes estratégicos, conceptualizarlos, formular las estrategias por ámbitos misionales, es decir, docencia, investigación,

vinculación con el medio y gestión institucional. Ya con este documento, un primer borrador, se les solicitó a las direcciones afines de la Universidad que lo revisaran y nos dieran sus opiniones al respecto. Luego de esto, se mejoraron las estrategias y ya pudo ser conducido a la rectoría para que hiciera sus mejoras sobre todo respecto al eje de rol público.

A continuación, indica el Vicerrector que es necesario, saber en qué etapa nos encontramos de este modelo de gestión estratégica o de un sistema de gestión estratégica que queremos impulsar en la Universidad. Hemos definido que el PDE, es el paraguas que va a orientar la generación de los otros planes de planes de desarrollo a nivel táctico y de los planes anuales operativos o los planes operativos anuales, que ya a nivel de actividad son de corto plazo, cuyas actividades están alineadas con las metas de mediano plazo de los planes de desarrollo a nivel táctico, que son los que deberán elaborar los institutos, escuelas y otras direcciones administrativas, que su vez deberán contribuir a los objetivos estratégicos que son de largo plazo, en este caso de 5 años. Esto asegura entonces, que cada peso que gaste la Universidad, al estar definidos los planes operativos anuales, tenga una alineación estratégica con el plan de desarrollo. A nivel de seguimiento y a nivel operativo, el Consejo Académico, va a trabajar en los indicadores para cada objetivo.

Señala el Vicerrector, antes de la presentación del detalle del plan, algunas consideraciones importantes a tener en cuenta, es que aparte de los diagnósticos externo e interno, considera la experiencia y aportes que cada uno los miembros del Comité, es decir, los miembros del Consejo Académico, del Rector y de Rectoría, en base a sus respectivas trayectorias profesionales y académicas. Además, se debe hacer presente que el PDE es una guía que orientará los esfuerzos de la institución en los próximos años y en ese sentido no es una camisa de fuerza, sino que está concebido como un instrumento que permita enfrentar con principios de oportunidad y flexibilidad los cambios internos y del entorno, que puedan afectar nuestro desempeño, mirarlas de manera oportuna, para tomar medidas adecuadas para enfrentar esas situaciones. Finalmente, se debe considerar que esta propuesta deberá considerar las opiniones que surjan de este Consejo y ya quedará listo para las correcciones de estilo que procedan.

La presentación de la propuesta del Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad de O'Higgins, PDE, se adjunta y forma parte de la presente acta como Anexo N° 2.

Luego de la presentación de la propuesta, el Rector ofrece la palabra a los Consejeros.

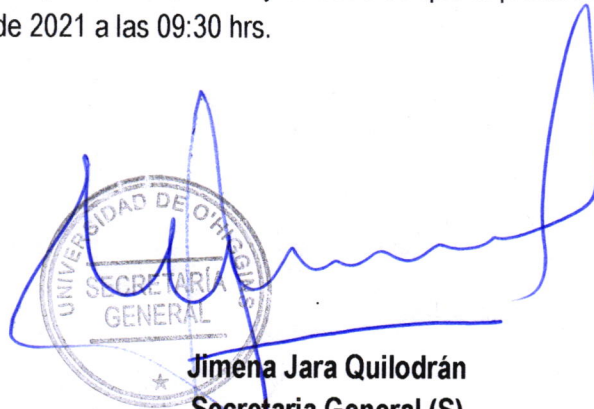
El Consejero Sánchez previene que el ámbito humanista puede no quedar tan explícito como otros ámbitos. Le parece que es importante reflejar de mejor manera, el mundo de las artes, de las letras, del patrimonio pueda verse más nitidamente.

El Rector agradece el aporte y sugiere que los Consejeros puedan hacer llegar sus aportes al documento, durante la próxima semana y antes de la próxima sesión en que se va a requerir la aprobación del Plan.

5.- Varios.

La Prorectora recuerda que en este Consejo se deberán aprobar varios instrumentos para el proceso de acreditación institucional, que ya estamos trabajando para proponerlos en las próximas sesiones.

No habiendo otros temas que tratar, el Rector agradece nuevamente la participación de los consejeros y, siendo las 11: 22 horas, levanta la sesión y se acuerda que la próxima sesión ordinaria será el día miércoles 28 de abril de 2021 a las 09:30 hrs.

A handwritten signature in blue ink is written over a circular stamp. The stamp contains the text "UNIVERSIDAD DE O'HIGGINS" and "SECRETARIA GENERAL" around a central star.

Jimena Jara Quilodrán
Secretaria General (S)
Universidad de O'Higgins.-

ANEXO N° 1.- POLÍTICA FINANCIERA ANUAL

La política financiera anual consiste en un conjunto de principios y medidas que la Universidad adopta para contribuir a la estabilidad económica y procurar el financiamiento de sus actividades anuales.

La política de 2021 recoge los aprendizajes en la gestión financiera y del presupuesto universitario en los cuatro años de operación con docencia de pregrado. Asimismo, este documento surge en un contexto de crisis sanitaria, muy importante para tomar decisiones tendientes a reducir el riesgo financiero que sus consecuencias pueden provocar en el sistema de Educación Superior.

Si bien los instrumentos de presupuesto y financieros corren por vías distintas, es el presupuesto a través de los ingresos y gastos, lo que determinará el comportamiento financiero de la Universidad. Por esta razón, los principios de la política financiera están destinados a resguardar un presupuesto austero, equilibrado y que permite el crecimiento sostenible de la institución.

Los principios que se han establecido para la elaboración de la política financiera de 2021 son los siguientes:

- 1.- Austeridad.
- 2.- Eficiencia en el uso de los recursos.
- 3.- Vinculación del presupuesto con la planificación universitaria.
- 4.- Reducción de la discrecionalidad presupuestaria.
- 5.- Superávit presupuestario

Austeridad

En coherencia de la circular N°15/2020 del Min. Hacienda, respecto de las Instrucciones sobre Austeridad para el Sector Público debido a la emergencia sanitaria producto del virus COVID-19, este principio implica que la planificación de las diferentes actividades y sus recursos asociados, **deberán enmarcarse en las actividades mínimas necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos**. Se limita al mínimo indispensable la capacidad para contratar nuevo personal o aumentar costos de operación de las Direcciones Universitarias.

El principio de austeridad también implica resguardar el ratio financiero de deuda patrimonio y no incurrir en deuda que irroguen gastos financieros de mediano o largo plazo.

Eficiencia en el uso de los recursos

Este principio responde a la necesidad de reforzar la coordinación inter institucional para asegurar que los recursos humanos, tecnológicos y/o insumos de productos, materiales o servicios puedan ser usados en su máxima capacidad, para evitar así la duplicidad de esfuerzos y recursos y la subutilización de éstos. Lo anterior implica que cada unidad requirente deberá explorar las distintas capacidades distribuidas en la institución, antes de realizar el ejercicio presupuestario 2021.

El principio de eficiencia también implica resguardar el ratio financiero de deuda patrimonio y no incurrir en deuda que irroguen gastos financieros de mediano o largo plazo.

Vinculación del presupuesto con la planificación universitaria.

Con el fin de robustecer el trabajo de planificación en cada una de las unidades académicas, de investigación y gestión, se establecerá un Plan Operativo Anual (POA) para vincular los presupuestos con objetivos y lineamientos institucionales previamente establecidos. El proceso presupuestario actual (2021) marca el primer año con esta modalidad de presupuesto basado en planificación.

Hasta que no se encuentre aprobado el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico, este ejercicio se realizará de manera exploratoria y deberá vincularse con el PDI de la etapa fundacional.

Reducción de la discrecionalidad presupuestaria.

El ejercicio presupuestario del año 2020 contó con la participación del 75% de las unidades académicas, de investigación, de gestión y administrativas, y para este ejercicio 2021 se aumentará al 85%. Lo anterior, permitirá que este año aumente el número de unidades universitarias adscritas al proceso de planificación presupuestaria. Esto implica reducir el margen de volatilidad del presupuesto institucional, dar mayor certeza sobre el gasto y abre una oportunidad para el control de gestión.

Por consiguiente, en el corto plazo se espera contar con el 100% del presupuesto asociado a un instrumento de planificación, situación que permitirá realizar un control más efectivo del gasto, la evaluación de las actividades y obtener información oportuna para la toma de decisiones.

Superávit:

Así como en años anteriores, se proyectan ingresos mínimos y gastos máximos, con la finalidad de estresar el saldo final de caja. Esto permite dimensionar adecuadamente el saldo inicial del año siguiente, y por tanto también proyectar el gasto en proyectos de inversión en equipamiento e infraestructura, u otro proyecto estratégico de gran envergadura.

Medidas adoptadas en 2021:

- 1) Elaborar los presupuestos de Direcciones con una metodología de presupuesto base cero. Dicha metodología implica una discusión del presupuesto con cada unidad académica y administrativa sobre sus principales líneas de acción, actividades y los recursos vinculados a ello para el año 2021. Esta decisión se toma por la amplia brecha entre lo planificado y su ejecución real en este año 2020, producto de la docencia no presencial y trabajo remoto de emergencia.
- 2) Incorporar elementos de planificación operativa para cada unidad requirente. Ello responde a la necesidad de iniciar anualmente una discusión presupuestaria que no solo se centre en elementos financieros, sino que además incorpore paulatinamente una cultura de la planificación estratégica en el sentido de trazar objetivos y metas a alcanzar en un periodo determinado. La elaboración de los planes operativos, a futuro, deberán apuntar a los planes de desarrollo de cada unidad académica o de gestión y éstos, a su vez, al Plan de Desarrollo Estratégico, actualmente en elaboración.

Propuesta
Plan de Desarrollo Estratégico
2021 – 2025

Universidad de O'Higgins

Integran el Comité: Claudia Alarcón, Macarena Alarcón, Catalina Barrientos, Roberto Cabezas, Pablo Ferreiro, Cristina Fierro Javier Pino, Claudia Rojas y Gonzalo Terreros.

Asesor del Comité: Mario Díaz.

Introducción.-

Este documento es la conclusión del trabajo realizado por el Comité de Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) durante el período de abril de 2020 a marzo de 2021. Contiene los principales elementos que constituyen la propuesta del Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad de O'Higgins.

Es preciso señalar que el Comité es de carácter triestamental y fue creado por acuerdo unánime del Consejo Académico, con las siguientes funciones:

- 1) Tomar decisiones sobre la metodología y plan de trabajo para la formulación del PDE.
- 2) Facilitar las actividades y disponer de los recursos físicos y humanos para llevar a cabo con éxito la formulación del PDE.
- 3) Analizar la documentación e insumos que se generen en talleres, focus group y en aplicación de otros instrumentos de recolección de información.
- 4) Redactar el Plan de Desarrollo, de acuerdo a los insumos generados en el proceso de planificación.
- 5) Dar cuenta mensual, al Rector y al Consejo Académico, sobre los avances de este proceso.
- 6) Administrar el contenido de la página web donde la comunidad universitaria observe los insumos y documentos de trabajo de la Comisión, resguardando el principio de transparencia de su función.

De acuerdo a las funciones encomendadas por el Consejo Académico, la formulación de este plan consideró los diagnósticos externo e interno realizados a la comunidad regional y nacional y a la comunidad UOH respectivamente, así como también considera la experiencia y aportes que cada uno de los miembros del comité ha tenido en su trayectoria profesional y académica en la Universidad.

El PDE es una guía que orientará los esfuerzos de la institución en los próximos cinco años. Está concebido como un instrumento que pueda enfrentar, con principios de oportunidad y flexibilidad, los cambios internos y del entorno, permitiendo una gestión de carácter estratégico a la institución. En la misma línea, si bien los ámbitos de internacionalización y cultura/patrimonio, están incluidos como estrategias dentro de algunos ejes, su importancia podría no estar lo suficientemente reflejada en el PDE, lo cual reconocemos como debilidad.

El PDE está estructurado de la siguiente manera:

- 1) Glosario
- 2) Misión
- 3) Visión
- 4) Valores Institucionales

5) Ejes Estratégicos

- i) Objetivos Estratégicos
- ii) Indicadores
- iii) Estrategias por ámbito misional (docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión institucional)

Glosario.-

- **Misión:** Es el quehacer esencial, permanente, de la UOH, para avanzar hacia el cumplimiento de su visión.
- **Visión:** Es la descripción de futuro de la UOH, su deber ser, y se proyecta más allá del horizonte quinquenal del Plan.
- **Valores:** Dan cuenta de la filosofía con la que la UOH quiere desarrollar su misión y alcanzar su visión. Son elementos que son parte de la cultura de la Institución y que guían e inspiran a la comunidad universitaria.
- **Eje Estratégico:** Elemento que permite identificar en una frase o idea, hacia dónde enfocará sus esfuerzos o pondrá énfasis la UOH en este plan estratégico.
- **Objetivo estratégico:** Establece lo que se desea lograr durante el quinquenio, en el marco de cada eje programático, y los resultados que darán cuenta de su cumplimiento.
- **Indicadores:** Establecen cómo se va a medir el logro de los objetivos. En el caso de los indicadores denominados estratégicos, miden el logro de los objetivos estratégicos. En el caso de los indicadores denominados de segundo nivel, miden en el logro de estrategias, y son indicadores de "contribución" hacia los indicadores estratégicos.
- **Estrategias:** Muestran el camino o las acciones que se deben realizar para lograr los resultados esperados que plantean los objetivos estratégicos.

Misión.-

La Universidad de O'Higgins es una institución de educación superior estatal, del siglo XXI, dinámica, inclusiva, comprometida con la región a la que pertenece y conectada con el mundo, que asume con vocación de excelencia su contribución al desarrollo sostenible del país.

En su quehacer, la UOH cultiva, desarrolla y transfiere el saber y las competencias en diversas áreas del conocimiento, a través de la formación integral de personas, la investigación de alto nivel, la creación e innovación y la vinculación con el medio. Todo su quehacer misional lo realiza escuchando a la sociedad y en permanente conexión con el progreso mundial, para mantener siempre la pertinencia y los más altos estándares.

Visión.-

La Universidad de O'Higgins se proyecta como una institución de educación superior compleja que, en el cumplimiento de su rol público, será protagonista en la discusión de materias relevantes para la región y el país, impulsando la equidad social y de género, contribuyendo con altos estándares de excelencia y pertinencia al desarrollo del territorio, al bienestar de sus habitantes y a la preservación del medio ambiente.

Será referente a nivel nacional e internacional en la formación de personas y profesionales de excelencia con conciencia social; en su preocupación por los derechos humanos y los valores éticos, democráticos y cívicos.

Valores.-

- **PLURALISMO**
 - Convivencia con la diversidad y diferencias
- **SOLIDARIDAD**
 - Apoyo recíproco entre miembros de la comunidad.
- **INCLUSIÓN**
 - De la diversidad de las personas y de las diferencias individuales
- **ÉTICA**
 - Responsabilidad
- **EQUIDAD**
 - Equidad social y de género
- **RESPECTO**
 - De las diversidades
 - Convivencia social y universitaria
 - Del medio ambiente
 - De los derechos humanos

- Respeto entre personas y trato no violento
- **LIBERTAD**
 - De pensamiento y de expresión.
 - De cátedra y asociación.
- **EXCELENCIA**
 - Académica y mejoramiento continuo como base de una cultura de la calidad
 - Rigurosidad y compromiso por el buen hacer.

- **ACTITUD CÍVICA**
 - Participación de sus miembros en la vida institucional.
 - Actitud reflexiva, dialogante y crítica en el quehacer universitario.
 - Transparencia

Ejes Estratégicos.-

Los ejes estratégicos son los énfasis o temas que la Universidad enfocará preferentemente los esfuerzos en los próximos cinco años. De acuerdo a los diagnósticos realizados en el proceso de elaboración del plan, el comité estableció cinco ejes estratégicos (no están en orden de importancia):

- 1) Rol Público
- 2) Convivencia y salud mental
- 3) Desarrollo sostenible
- 4) Inclusión y equidad de género
- 5) Transformación digital

Este acápite se organiza de la siguiente manera. Cada eje contiene una descripción o definición que orienta la lectura del objetivo estratégico que está a continuación. Por su parte, las estrategias se organizan por ámbito misional, a saber: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión institucional.

Cabe precisar que las estrategias no son objetivos en sí mismos, sino que corresponden a los medios o caminos por los cuales la Universidad puede transitar para lograr el objetivo estratégico del eje. Asimismo, orientarán la elaboración de los planes de nivel táctico de Institutos de investigación y las Escuelas, así como de Direcciones administrativas de carácter estratégico que defina la Universidad.

1. Rol público

La Universidad de O'Higgins, como universidad pública, asume con vocación de Estado su tarea de contribuir al desarrollo cultural, económico y social del país, especialmente de la región del Libertador Bernardo O'Higgins. Así entonces, sigue con plena autonomía las orientaciones y tareas que el Estado le encomienda.

El rol público de la universidad tiene como prioridades mejorar la movilidad social, hacer a las personas más solidarias y darles mayores oportunidades de desarrollar sus capacidades para vivir una vida que valoren. Asimismo, motiva a la búsqueda de nuevo conocimiento y desarrollo tecnológico, que contribuya a la comprensión y solución de los principales problemas de la región y el país.

La consolidación de su rol público permitirá posicionar a la Universidad como actor relevante en las discusiones de los asuntos públicos de la región y el país, siempre con miras a mejorar el desarrollo humano de todos los habitantes del país.

Objetivo Estratégico:

Fortalecer el posicionamiento de la Universidad de O'Higgins como un actor relevante en la discusión de los asuntos públicos de la región y el país.

Estrategias:

1) Docencia

- a) Formar profesionales con vocación de servicio público, preocupados por su entorno cultural, económico, social y tecnológico.
- b) Desarrollar una oferta de programas de posgrado, postítulos, especialidades médicas y pedagógicas con altos niveles de excelencia, pertinentes a las necesidades regionales.
- c) Fortalecer la dimensión de compromiso social a nivel macro y microcurricular en los programas de pre- y postgrados.

2) Investigación

- a) Fortalecer la vinculación de la investigación con los problemas prioritarios de alta complejidad de la región y el país, entregando información con base científica y comprometiéndose en la elaboración y puesta en marcha de los planes de desarrollo regional

3) Vinculación con el medio

- a) Generar espacios de encuentro y desarrollo con las instituciones, empresas y organizaciones sociales con el fin de identificar problemas relevantes para la comunidad.

- b) Promover relaciones de cooperación nacional e internacional con instituciones públicas y privadas, estimulando el perfeccionamiento y la búsqueda de soluciones a problemas concretos, involucrando académicos y estudiantes, a través de la investigación.
- c) Profundizar el conocimiento y la difusión del patrimonio cultural, material e inmaterial de la región, multiplicando las actividades de extensión a las que tenga acceso toda la sociedad.

4) Gestión institucional

- a) Escuchar a la comunidad de la región de O'Higgins para la toma de decisiones relacionadas con el rol público de la Universidad.

2. Convivencia y Salud Mental

La UOH entiende la convivencia universitaria como el conjunto de relaciones que se establecen en el marco de la comunidad universitaria atendiendo su complejidad y multidimensionalidad. En esta concepción se considera fundamental la preocupación por la salud mental de los miembros de la comunidad, ya que una salud mental adecuada favorece las relaciones sanas y por ende la buena convivencia. Asimismo, se incorporan como elementos centrales el diálogo social, la resolución de conflictos, la cohesión social, el respeto por las diferencias en general, y todos aquellos elementos que aportan a construir una universidad igualitaria, fraterna y democrática.

Objetivo Estratégico:

Promover una convivencia universitaria basada en los valores institucionales y en la resolución pacífica de conflictos, con una importante preocupación por la salud mental y promoviendo una cultura de respeto mutuo y de diálogo entre los miembros de la comunidad universitaria.

Estrategias:

1) Docencia

- a) Integrar en los procesos formativos la garantía y promoción de los derechos humanos, el respeto a los valores democráticos y el desarrollo de habilidades que favorezcan la convivencia.
- b) Promover espacios de diálogo en el contexto del quehacer docente que promuevan la participación y resolución de conflictos en un marco de fraternidad y respeto.

2) Investigación

- a) Promover espacios colaborativos multidisciplinares de investigación, desde lógicas de organización horizontal.
- b) Promover la generación de redes de trabajo e investigación interestamental, valorando los aportes que realizan los diferentes estamentos en la generación de conocimiento de alto nivel.

3) Vinculación con el medio

- a) Crear espacios de reflexión y encuentro regional y nacional orientados a fortalecer valores de convivencia cívica, diálogo democrático, respeto e inclusión.

4) Gestión Institucional

- a) Desarrollar e implementar una política de convivencia universitaria que fomente el respeto entre integrantes de la comunidad y en las prácticas cotidianas de uso de los servicios y espacios.
- b) Establecer lineamientos o protocolos para la resolución pacífica de conflictos entre integrantes de la comunidad universitaria propiciando el respeto mutuo, la integración y el diálogo.
- c) Desarrollar mecanismos de apoyo a la salud mental de los miembros de la comunidad universitarias.

3. Desarrollo sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de prioridades y aspiraciones, elaborado por la ONU en un acuerdo global que, actuando como hoja de ruta para todos los países, aborda los retos y desafíos más urgentes, incluyendo la erradicación de la pobreza y el hambre; **la protección del planeta de la degradación ambiental abordando el cambio climático; asegurar que todas las personas puedan disfrutar vidas prósperas, saludables y satisfactorias;** y fomentar sociedades pacíficas, justas e inclusivas, libres de violencia y sin miedo¹.

Dado lo extenso de la agenda de los ODS, y de acuerdo a las conclusiones del diagnóstico interno y externo, el Consejo Académico ha decidido orientar este eje preferentemente en el ámbito de la protección del planeta de la degradación ambiental y en el ámbito de asegurar que todas las personas puedan disfrutar de vidas prósperas, saludables y satisfactorias.

Objetivo Estratégico:

¹ Cómo empezar con los ODS en las Universidades. Red Española para el Desarrollo Sostenible. 2017.



Fortalecer la incorporación y promoción de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en el quehacer universitario, preferentemente en materia medioambiental y calidad de vida.

Estrategias:

1) Docencia

- a) Incorporar la dimensión de desarrollo sostenible a nivel macro y microcurricular de programas de pre- y postgrados impartidos por la Universidad.
- b) Crear nuevos programas de estudios, de pregrado, postgrado, postítulo y certificaciones orientados al desarrollo de los ODS.
- c) Incorporar estrategias innovadoras en la enseñanza de temáticas de sostenibilidad en la docencia universitaria.

2) Investigación

- a) Potenciar la investigación de alto nivel e impacto en torno a temas de desarrollo sostenible, con énfasis en los desafíos locales, nacionales con un enfoque multidisciplinar.
- b) Contribuir con evidencia científica a la comprensión de los desafíos que presenta el Cambio Climático en el sector productivo, las comunidades y el medioambiente.
- c) Fortalecer los canales de comunicación y difusión que den cuenta de la investigación enfocada al desarrollo sostenible, su impacto en el sector productivo, en las comunidades y en el medio ambiente.

3) Vinculación con el Medio

- a) Generar alianzas estratégicas con actores regionales, nacionales e internacionales, con el fin de promover la innovación y la transferencia de la investigación en ámbitos prioritarios.
- b) Contribuir desde los ámbitos competentes de la Universidad en instancias regionales de toma de decisiones y elaboración de planes de desarrollo regional que busquen incorporar el desarrollo sostenible.

4) Gestión institucional

- a) Generar un mecanismo de decisión al más alto nivel que apoye, coordine y fomente las iniciativas institucionales en torno a propuestas de desarrollo sostenible, que impulse una cultura para la gestión sostenible y el uso eficiente de recursos, energía, agua y residuos, entre otros.
- b) Sensibilizar a la comunidad universitaria y fomentar su participación en el diseño e implementación de políticas y acciones de sostenibilidad

- c) Aplicar criterios de sostenibilidad en el diseño, implementación y gestión de infraestructuras y áreas verdes, concibiendo las dependencias institucionales con criterios de Campus Sustentable.

4. Inclusión y equidad de género

La UOH tiene el compromiso de avanzar hacia una universidad pública más equitativa e igualitaria, respetuosa de la diversidad, que logre erradicar la violencia y las brechas entre los géneros, garantizando la igualdad, la equidad y la no discriminación.

De esta forma, a través de este eje se espera contribuir a la calidad del quehacer y cultura universitaria incorporando la perspectiva de género y la inclusión en todas sus acciones, para así consolidar los procesos formativos que aseguren igualdad de oportunidades a todos los estudiantes y el desarrollo de la producción académica en un marco de respeto, igualdad, diversidad y equidad.

Objetivo Estratégico:

Consolidar la transversalización del enfoque relacional de género y la inclusión en la cultura y el quehacer universitario.

Estrategias:

1) Docencia

- a) Promover la movilidad social abriendo oportunidades efectivas en el ingreso, permanencia y egreso, así como en el acceso al mundo laboral.
- b) Promover valores en la formación estudiantil con enfoques amparados en el respeto a la libertad, la no discriminación incluidas las ideas, valorando adecuadamente la diversidad humana.
- c) Incluir el enfoque de género e inclusión en el diseño curricular de las carreras y programas.
- d) Promover una educación continua en derechos humanos, inclusión y no violencia con enfoque de género.
- e) Desarrollar acciones que den a conocer y valoren los aportes de las mujeres a la humanidad, especialmente en los ámbitos de la ciencia, humanidades y artes.
- f) Implementar iniciativas tendientes a mejorar el acceso y permanencia del género menos representados en los programas y carreras de pre y posgrado.

- g) Valorar el uso de lenguajes no sexistas e inclusivos en todo el quehacer de la docencia.

2) Investigación

- a) Promover la instalación de equipos de investigación con equidad de género e inclusión, con un foco preferente en la integración del género menos representado.
- b) Avanzar hacia la consideración de las diferencias sexuales y de género en el diseño, experimentación y análisis de resultados de investigación.
- c) Promover la producción de conocimiento de alto nivel con enfoque de género e inclusión.
- d) Valorar el uso de lenguaje no sexista e inclusivo en todo el quehacer de la investigación.

3) Vinculación con el medio

- a) Promover el debate, la reflexión teórica y de políticas públicas: diagnóstico, seguimiento, evaluación y reflexión respecto a la situación regional en temáticas de género e inclusión.
- b) Generar acciones de vinculación con el medio en temas de inclusión y equidad de género.

4) Gestión institucional

- a) Implementar y evaluar la Política de Equidad e Igualdad en todo el quehacer universitario.
- b) Consolidar la gestión institucional de la inclusión y del enfoque de género en la UOH en los diversos niveles universitarios, generando los espacios físicos y condiciones efectivas y necesarias para lograr la igualdad de oportunidades y la equidad de género en toda la comunidad y quehacer universitario.
- c) Establecer mecanismos de apoyo para el tratamiento y la prevención de la violencia de género y la discriminación

4. Transformación digital

En el siglo XXI, la educación superior enfrenta desafíos formidables, debido principalmente a la masificación de los servicios universitarios (crecimiento sostenido de la matrícula a nivel mundial), al fuerte avance tecnológico (tecnologías digitales, organización de la información como el big data – data science, globalización e inmediatez) y a una sociedad del conocimiento que exige mayores habilidades en el mercado laboral a sus egresados.

El uso de las tecnologías digitales ha demostrado un gran impacto a nivel mundial y en especial en las Universidades, facilitando vías de adaptación organizacional a condiciones sociales, políticas y culturales en constante cambio.

La transformación digital es la estrategia por la cual la universidad enfrenta estos desafíos, generando un alto valor en su quehacer, especialmente en la formación y calidad de vida de sus estudiantes, funcionarios y académicos, contribuyendo así al desarrollo regional y nacional de manera más ágil y moderna.

Objetivo Estratégico:

Alcanzar el estado de madurez digital en la Universidad, cuya transformación incluya a todos los ámbitos de su quehacer, diseñando e implementando estrategias innovadoras y de vanguardia en el sistema de educación superior.

Estrategias:

1) Docencia

- a) Instalar un ecosistema de aprendizaje digital que permita fortalecer la implementación del modelo educativo de la UOH.
- b) Promover la innovación e incorporación de tecnologías digitales para fortalecer los procesos formativos, con miras a desarrollar las competencias necesarias para los desafíos del futuro.
- c) Desarrollar e implementar un ecosistema digital que permita una trazabilidad completa del proceso formativo, que facilite la aplicación de medidas que favorezcan el éxito de la trayectoria formativa.

2) Investigación:

- a) Elaborar e implementar una estrategia de ciencia abierta, que permita poner a disposición de la comunidad científica nacional e internacional los datos que produce la investigación realizada en la UOH.
- b) Desarrollar un repositorio electrónico de tesis de postgrado y artículos científicos tanto de estudiantes como de investigadores, nacionales e internacionales, mediante la generación de redes de colaboración de alto nivel.

3) Vinculación con el medio

- a) Diseñar e impartir cursos abiertos a la comunidad, en base a un diagnóstico de necesidades regionales y de capacidades institucionales.

- b) Promover y difundir el patrimonio cultural material e inmaterial regional mediante herramientas digitales que permitan el acceso de la comunidad y la integración del territorio.

4) Gestión institucional

- a) Diseñar e implementar una política de transformación digital en la UOH, que impacte a todos los ámbitos misionales de la institución.
- b) Desarrollar y consolidar un modelo de gobernanza que permita la priorización de proyectos de TI alineados con la estrategia institucional.
- c) Generar y consolidar un ecosistema digital que permita levantar información relevante para la toma de decisiones institucionales.