

## Consejo Superior

### Sesión Extraordinaria de fecha 04 de noviembre de 2025

En la ciudad de Rancagua, a 04 de noviembre de 2025, siendo las 14:10 horas, se reúne en Sesión Extraordinaria el Consejo Superior de la Universidad de O'Higgins, bajo la presidencia de su titular, la Rectora doña **Fernanda Kri Amar**, y la participación de los consejeros don **David Gómez Rojas**, doña **María Soledad Burrone**, don **Emilio Vilches Gutiérrez**, don **Carlos Mujica Rojas**, don **Jaime Figueroa Hamed**, don **Patricio Aceituno Gutiérrez (online)**, don **Víctor Cárdenas Valenzuela (online)**, doña **Natalia Sánchez Aceituno (online)**.

Levanta esta acta el Secretario General (S) de la Universidad de O'Higgins, don **Carlos Yáñez Orellana**.

Participa como invitados/as, Director de Gestión Estratégica, Consejera Académica Loreto Quiroz, Vicerrectora de Administración y Finanzas, Director de Gestión Financiera.

### Tabla

1. Cuenta
2. Plan de Desarrollo Estratégico 2026 – 2030
3. Modificación Reglamento de funcionamiento interno: Reglamentación apelación expulsivas y Aprobación electrónica de actas
4. Avance presupuesto

### DESARROLLOS Y ACUERDOS

#### 1. Cuenta

La **Rectora Fernanda Kri** saluda a los asistentes y agradece su presencia en el lugar. Inicia la sesión indicando que toda la información disponible es completamente transparente y que se habilitó un drive para facilitar el acceso a los documentos públicos que algunos no habían encontrado en la plataforma de transparencia. Añadió que han intentado atender todas las solicitudes, aunque la situación se ha vuelto compleja y se continúan evaluando alternativas según los resultados del día.

Señaló que, tras reunirse con los jefes de carrera, es posible que también se convoque a los académicos, con el fin de mejorar la comunicación desde el ámbito académico hacia los cursos. Comentó que, pese a las dificultades, existe una noticia positiva: la institución está próxima a contar con el PDE, luego de que el Consejo Académico lo aprobara por unanimidad.

Asimismo, explicó que dicho Consejo realizará un recuento del trabajo desarrollado por la comisión encargada del PDE, la cual inició sus funciones hace aproximadamente un año.

El **Director de Gestión Estratégica Juan Pablo Velasco** responde que, efectivamente, en el mes de septiembre comenzaron a trabajar como una comisión.

## 2. Plan de Desarrollo Estratégico 2026-2030

La **Rectora** señaló que, durante la formulación del PDE, la composición de la comisión experimentó cambios, incorporándose y retirándose miembros, mientras los avances eran presentados regularmente al Consejo Académico. Indicó que el PDE fue aprobado en una primera sesión y que los indicadores fueron aprobados posteriormente debido a observaciones iniciales.

Agregó que la propuesta completa del PDE es la que se presenta al Consejo Superior para su conocimiento y aprobación, señalando que los ajustes menores pueden realizarse de inmediato, mientras que modificaciones estructurales requerirían regresar al Consejo Académico. Destacó que algunas opiniones expresadas previamente en el Consejo fueron incorporadas en el documento actual.

Finalmente, explicó que el Consejo Superior puede aprobar la propuesta, rechazarla o solicitar observaciones específicas, y que, en caso de ajustes más profundos, estos podrían ser tratados en un próximo Consejo. Concluyó presentando a los integrantes de la sesión que no conocen al Director de Gestión Estratégica y Loreto Quiroz -académica del Instituto de Ciencias Sociales-, incluyendo al Secretario General Carlos Yáñez, a los consejeros/as Carlos Mujica, Víctor Cárdenas, Natalia Sánchez y Patricio Aceituno.

El **Director de Gestión Estratégica** indicó que la consejera Loreto Quiroz será quien presente el Plan de Desarrollo Estratégico, dado que formó parte del comité del Consejo Académico encargado de elaborar el documento.

Señaló que la consejera también participó en la definición de los indicadores asociados al plan y que él la apoyará durante la presentación.

Concluyó señalando que ambos se encuentran disponibles para resolver cualquier duda que surja durante la revisión del documento.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** expresó que le corresponde presentar el documento referido al tercer Plan de Desarrollo Estratégico de la universidad, señalando que presenta diferencias respecto de los dos planes anteriores.

El **Consejero David Gómez** precisó que este corresponde al segundo plan propuesto por el Consejo Académico, ya que previamente existió un plan de carácter fundacional.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** explicó que, aunque este corresponde al tercer Plan de Desarrollo Estratégico, difiere de los anteriores porque surge de un proceso de escucha más amplio, que incorporó a los tres estamentos, a actores regionales y a los órganos colegiados. Señaló que este enfoque permite combinar continuidad con cambio, reafirmando los principios fundacionales y recogiendo aprendizajes del periodo previo para proyectar los desafíos de una universidad en

expansión. Agradeció el trabajo riguroso de la Dirección de Gestión Estratégica y de la Unidad de Análisis Institucional.

Indicó que la presentación se estructura en cuatro partes: la metodología utilizada, la identidad institucional derivada de ese proceso, la estructura del plan que materializa dicha identidad y la alineación estratégica con las unidades académicas. Explicó que el proceso de planificación fue más interactivo de lo que muestra la síntesis, comenzando con una metodología participativa que convocó a estamentos universitarios y actores públicos y privados de la región.

Relató que las jornadas de reflexión generaron insumos que fueron analizados y sintetizados para elaborar una primera versión del plan, la cual inició un ciclo iterativo de revisión. La comisión transformó esas inquietudes en texto, regresó a los estamentos en nuevas jornadas triestamentales en Rancagua y Colchagua, y volvió a ajustar misión, visión, valores y estrategias en función de cada retroalimentación. Ese proceso dio origen al documento enviado al Consejo Superior una semana antes.

Finalmente, detalló que el PDE se organiza en tres niveles: la identidad institucional (misión, visión y valores), la estructura del plan como hoja de ruta y la alineación estratégica con otros instrumentos de planificación. Destacó que el documento incorpora observaciones surgidas de instancias previas, como la distinción entre lo público y lo estatal y el enfoque en una formación integral de personas, además de mejorar la redacción de la visión para favorecer su claridad y coherencia interna.

La **Rectora** consulta al resto de los presentes si desean realizar algún comentario o prefieren una presentación continua del PDE.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** expresó que podía realizar la presentación como le acomodara al Consejo.

El **Consejero Carlos Mujica** señaló que, al revisar la misión y la visión, echó de menos una referencia explícita a la formación de graduados, indicando que el texto enfatiza a personas y profesionales, pero no menciona de manera clara a quienes cursan magísteres y doctorados.

Agregó que, para la universidad, los programas de posgrado -en particular el doctorado- cumplen un rol articulador y potenciador de la investigación, por lo que consideró relevante que esta dimensión se incorpore en las definiciones estratégicas del plan.

El **Consejero David Gómez** explicó que la inclusión de "*personas y profesionales*" en el plan surgió como una alternativa para abarcar tanto a los profesionales como a los estudiantes de posgrado, ya que la versión anterior solo mencionaba a los profesionales.

Añadió que, aunque esta doble mención -de personas y profesionales- se incluyó en la visión, no aparece en la misión, sugiriendo que se realice un ajuste. Consideró que, aunque visibilizar a los graduados podría ser útil, el foco debe estar en cómo el posgrado es uno de los principales desafíos y áreas de desarrollo para la universidad.

El **Consejero Carlos Mujica** señaló que el posgrado se vincula con la articulación del conocimiento, el fortalecimiento institucional y la definición de una universidad compleja con pertinencia territorial. Indicó que esta dimensión resulta coherente con los lineamientos estratégicos del plan.

No obstante, añadió que posee diversas observaciones con respecto a los indicadores asociados a esta materia.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** señaló que, en un nivel de menor abstracción, los aspectos relativos al posgrado aparecen explícitamente en los cruces entre estrategias y áreas misionales. Indicó que esta dimensión se encuentra incorporada de manera expresa en una de las estrategias del plan, la cual fue seleccionada para su presentación.

El **Consejero Carlos Mujica** formuló una observación señalando que la misión y la visión deben ser directas y no requerir explicaciones adicionales para comprender los ejes estratégicos. Indicó que el posgrado debería mencionarse explícitamente, evitando que su inclusión deba inferirse dentro de conceptos más generales como la formación de personas.

Añadió que, al revisar informes de procesos anteriores, se identificaron observaciones relativas a la falta de foco estratégico, lo que podría repetirse si el posgrado no queda claramente incorporado. Señaló que la ausencia explícita de esta dimensión podría debilitar la articulación con la investigación y las funciones misionales, por lo que reiteró su sugerencia de integrarla de manera expresa.

El **Director de Gestión Estratégica** sugirió que una posible forma de resolver la observación planteada sería reemplazar la expresión “formación integral de personas” por “formación integral de profesionales y graduados”, eliminando el concepto de personas como una alternativa de ajuste.

La **Rectora** consultó si existía consenso en torno a la conveniencia de explicitar el postgrado en el documento, preguntando expresamente si había acuerdo entre los presentes. Ante la respuesta afirmativa, señaló que dicha opción le parecía razonable.

La **Consejera Soledad Burrone** agradeció el trabajo realizado, señalando que se evidenció una escucha activa de los planteamientos formulados durante el proceso. Indicó que existió una intención de incorporar dichas observaciones, particularmente al abordar la formación desde una perspectiva integral.

La **Rectora** señaló que la redacción puede revisarse posteriormente y que no es necesario resolver el ajuste en la sesión, indicando que la escritura colectiva no resulta adecuada. Añadió que se debe evaluar cómo hacer más explícita la referencia a las personas, considerando que el posgrado se desarrolla con mayor claridad en las secciones siguientes del documento.

El **Consejero David Gómez** señaló que cualquier ajuste que se realice en la visión debería reflejarse también en la misión, con el fin de mantener coherencia y un lenguaje consistente entre ambas definiciones.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** explicó que la estructura del Plan de Desarrollo se organiza en cuatro niveles: ejes y objetivos, estrategias, indicadores y líneas de acción. Señaló que los ejes corresponden a los ámbitos prioritarios del periodo, las estrategias definen cómo se concretan los objetivos en las áreas misionales, los indicadores que permiten su monitoreo y las líneas de acción orientan el trabajo de las unidades académicas.

Indicó que los cinco ejes estratégicos del plan fueron incorporados explícitamente en la redacción de la visión institucional. Preciso que en ella se identifican la exigencia académica, el rol público y el desarrollo territorial, la calidad de vida, el desarrollo sostenible y la gestión moderna, distribuidos de manera coherente a lo largo de los distintos párrafos.

Finalmente, señaló que la presentación continuará con la descripción de cada eje para los próximos cinco años, comenzando por el de excelencia. Explicó que este eje concibe la excelencia no solo como transmisión de contenidos, sino como una formación crítica y pertinente, orientada a responder a los desafíos regionales y nacionales –sus principales pilares-, con vocación de impacto.

El **Consejero David Gómez** planteó una observación señalando que resulta inapropiado incorporar referencias a indicadores dentro de la redacción de los objetivos. Indicó que los objetivos no debieran formularse en función de cumplir indicadores, sino que estos últimos deben operar únicamente como herramientas de medición del logro de dichos objetivos.

Añadió que, a su juicio, sería preferible que la formulación de los objetivos enfatice directamente el impacto y la calidad, dejando los indicadores como elementos separados destinados a evaluar su cumplimiento.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** indicó que, en el eje de rol público y desarrollo territorial, el concepto rector es la consolidación, entendida como el fortalecimiento de acciones ya existentes vinculadas al posicionamiento institucional y a la generación de oportunidades asociadas a este. En cuanto a calidad de vida, explicó que el eje se articula en torno al concepto de bienestar integral, por su carácter inclusivo y por integrar dimensiones físicas, mentales, sociales y laborales, en coherencia con el modelo institucional vigente.

Señaló que el eje de desarrollo sostenible se orienta a integrar transversalmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las distintas áreas misionales, considerando la complejidad y diversidad de la universidad. Respecto de la gestión moderna, destacó la tensión reconocida entre la estandarización y agilización de los procesos, y la necesidad de adaptabilidad a los requerimientos de la comunidad universitaria.

Finalmente, explicó que del cruce entre los cinco ejes estratégicos y las áreas misionales surgen veinte estrategias. Indicó que se optó por presentar solo una selección de ellas para no ser contraproducente en cuanto al tiempo de la sesión, considerando criterios de representatividad y criticidad, entendida esta última como el grado de discusión requerido durante su formulación y la complejidad asociada a su medición y seguimiento.

El **Consejero Emilio Vilches** planteó una consulta respecto del sentido de incluir ciertas líneas de acción que, a su juicio, corresponden a actividades que la universidad realiza de manera permanente. Señaló que, si se trata de acciones constantes y ya consolidadas, resulta poco claro cuál sería el objetivo estratégico de incorporarlas como líneas de acción.

Indicó que, en su opinión, las líneas de acción debieran diferenciar entre aquello que ya se ejecuta habitualmente y aquellas tareas que representan desafíos, brechas o ámbitos en los que la institución se encuentra al debe.

La **Rectora** explicó que, en el proceso de acreditación anterior, el Plan de Desarrollo omitía el quehacer habitual al priorizar solo ciertos focos estratégicos, lo que generó dificultades posteriores para planificar, medir y vincular dichas acciones con el presupuesto en las unidades académicas.

Señaló que se resolvió incorporar explícitamente las actividades permanentes, ya que estas también requieren seguimiento, mejora continua y medición sistemática. Indicó que incluso acciones habituales, como la contratación de docentes, deben ser monitoreadas para asegurar estándares de calidad sostenidos en el tiempo.

Afirmó que visibilizar el quehacer habitual en el PDE es clave para mantener coherencia entre el plan institucional, los programas de desarrollo de las unidades y el sistema de aseguramiento de la calidad. Concluyó que esta inclusión permite articular planificación, presupuesto y evaluación continua, aunque reconoció que podría revisarse la redacción para evitar la impresión de que se trata de acciones nuevas.

El **Consejero Carlos Mujica** expresó estar de acuerdo con la necesidad de explicitar las líneas de acción, señalando que de ellas se desprenden los planes de desarrollo y los compromisos de desempeño académico. Indicó que el uso adecuado de los verbos puede reflejar un esfuerzo adicional respecto del quehacer cotidiano, diferenciando claramente la mejora del mantenimiento de lo habitual. Añadió que algunas instituciones han optado por distinguir entre indicadores asociados al desarrollo institucional proyectado y aquellos vinculados a actividades regulares. Señaló que esta separación, visible o implícita, permite clarificar los objetivos estratégicos y evitar confusiones en su seguimiento. Finalmente, comentó que en experiencias de evaluación intermedia de planes estratégicos se ha identificado la necesidad de separar los indicadores de continuidad de aquellos orientados a metas de crecimiento. Indicó que estas metas son las que finalmente definen la proyección y el nivel de avance esperado en un horizonte de cuatro o cinco años.

La **Rectora** agradeció el planteamiento realizado y señaló que la idea le pareció pertinente. Indicó que desconoce el detalle de las discusiones sostenidas en la etapa de elaboración, y sugirió que pudo tratarse de una conversación inicial que aún no había sido plenamente incorporada en el desarrollo del documento.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** señaló que, aunque no participó en las etapas iniciales, considera que varias de las acciones mencionadas corresponden a actividades que ya se realizan. No

obstante, indicó que el énfasis del plan actual está en reforzarlas, apalancarlas y ejecutarlas de manera más sistemática o con enfoques distintos.

El **Director de Gestión Estratégica** explicó que las líneas de acción se definieron a partir de la necesidad de precisar cómo alcanzar la excelencia en la docencia, identificando acciones concretas derivadas de ese objetivo. Indicó que estas definiciones se nutrieron de documentos de trabajo y de la sistematización de discusiones sostenidas con la comunidad estudiantil.

Señaló que, si bien existía una evaluación positiva del cuerpo docente, también se identificaron situaciones críticas, como ausencias inesperadas, reemplazos imprevistos o la participación de docentes con escasa trayectoria. Indicó que estas problemáticas motivaron la formulación de líneas de acción orientadas a que las escuelas definan planes que aseguren la calidad y experiencia del cuerpo docente.

Finalmente, precisó que los indicadores se construyeron en función de los resultados esperados de las estrategias y no de las líneas de acción en sí. Mencionó, a modo de ejemplo, un indicador asociado al porcentaje de docentes con posgrado o especialidad, destinado a monitorear el logro de la excelencia docente.

El **Consejero David Gómez** señaló que, tomando el ejemplo mencionado, algunas líneas de acción podrían reformularse para proyectar una orientación futura, como sustituir la idea de “implementar” por la de “sistematizar”. Indicó que esta formulación permitiría reflejar un proceso en desarrollo hacia el futuro y no una acción estática.

Añadió que esta redacción da lugar al riesgo de decir que no se realiza actualmente, pero, de todas maneras, establecería un punto de referencia para avanzar –un “*north point*”-. Finalmente, señaló que, de ser posible, podría enviar posteriormente observaciones menores relacionadas con la redacción y el uso de verbos mediante correo electrónico.

El **Consejero Emilio Vilches** formuló una observación respecto de la formulación de algunas líneas de acción, señalando que estas parecen centrarse en generar o sistematizar información sin un propósito claramente definido. Indicó que la información, por sí sola, no constituye un fin, sino un medio para responder a preguntas o necesidades específicas.

Añadió que, si bien contar con información es relevante y los indicadores pueden tener sentido en ese contexto, consideró necesario ajustar el enfoque de redacción. Señaló que las líneas de acción debieran vincular explícitamente la generación de información con las acciones o decisiones que esta busca sustentar.

La **Rectora** propuso que los consejeros hagan llegar por escrito las observaciones específicas sobre las líneas de acción seleccionadas. Señaló que esto permitirá realizar una revisión general, ajustando aspectos como el uso de verbos, tiempos verbales y la claridad respecto del propósito de la información, evitando recibir cada caso de manera individual.

El **Consejero Emilio Vilches** señaló que su observación se refiere principalmente a la redacción de algunas estrategias. Indicó que, en ciertos casos, el énfasis debiera estar en definir mecanismos de ajuste que permitan evaluar la pertinencia, más que en el monitoreo en sí, señalando que se trata de ajustes en la forma de expresar las ideas.

La **Rectora** señaló que, hasta el momento, las observaciones planteadas corresponden principalmente a aspectos formales y no de fondo, por lo que pueden ser revisadas y ajustadas por el equipo sin requerir una nueva discusión en el Consejo. Indicó que existe consenso en que una mejor redacción fortalecerá el documento.

Añadió que se realizarán dos revisiones generales: una orientada a que las acciones habituales se expresen bajo una lógica de mejora continua y no como puntos de partida, y otra destinada a clarificar el propósito del uso de la información, evitando que aparezca como un fin en sí mismo. Señaló que este trabajo se complementará con las observaciones que los consejeros hagan llegar por escrito.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** señaló que las líneas de acción están estructuradas para responder directamente a las estrategias, constituyendo el vínculo entre estas y su implementación. Indicó que las estrategias se desagregan progresivamente a través de las líneas de acción, las cuales permiten operacionalizar su contenido.

Agregó que, si bien la redacción de las líneas de acción siempre es susceptible de mejora, estas deben analizarse en conjunto con las estrategias, ya que fueron concebidas para responder directamente a ellas. Indicó que no resulta adecuado evaluar una línea de acción de forma aislada, pues su sentido se comprende únicamente en relación con la estrategia correspondiente.

Explicó que la estrategia número uno surge del cruce entre el eje de excelencia y el área misional de docencia, y que se orienta a la excelencia en pre y postgrado. Destacó como elementos centrales la actualización curricular permanente, la incorporación de los valores institucionales y la relevancia de lo pedagógico como componente esencial de una docencia de excelencia.

Finalmente, indicó que las líneas de acción desagregan progresivamente esta estrategia, abordando distintos aspectos de la docencia. Señaló, a modo de ejemplo, que la actualización de programas de estudio –pre y postgrado- y otras acciones vinculadas a la docencia permiten operacionalizar los propósitos definidos en dicha estrategia.

El **Consejero Emilio Vilches** planteó una consulta respecto de la línea de acción 1.1, señalando que la actualización de programas ya forma parte de los procesos habituales de evaluación y mejora periódica. Indicó que la redacción podría dar a entender que dichos procesos no existen, cuando en realidad ya se aplican.

Añadió que sería preferible que el texto refleje que estas acciones se realizan actualmente y que el objetivo es continuarlas y fortalecerlas, más que presentarlas como iniciativas nuevas.

El **Director de Gestión Estratégica** explicó que el propósito de las líneas de acción es impactar directamente la discusión presupuestaria anual, vinculando las definiciones estratégicas con

requerimientos concretos de recursos. Señaló que estas orientaciones permiten fundamentar solicitudes presupuestarias específicas asociadas a desafíos estratégicos.

Indicó que, por ejemplo, en el caso de la carrera de Derecho, esta requiere actualizar su plan de estudios, por ende, puede justificar la contratación de apoyo especializado en función del eje de excelencia y de una línea de acción determinada. Añadió que dichas solicitudes deben estar debidamente argumentadas y alineadas con el plan institucional.

Finalmente, señaló que las líneas de acción cumplen una función programática, orientando a escuelas, institutos y al nivel central tanto en el horizonte de cinco años como, especialmente, en la planificación anual. Indicó que su objetivo es evitar que el plan sea solo una declaración de intenciones, sino que asegurar su implementación en decisiones presupuestarias concretas.

La **Rectora** manifestó su desacuerdo con reducir el sentido del Plan de Desarrollo Estratégico a la formulación presupuestaria, señalando que, si bien este se articula con el presupuesto anual, su objetivo principal es orientar el quehacer general de la universidad como hoja de ruta de largo, mediano y corto plazo. Indicó que el presupuesto es una herramienta para implementar el plan, pero no su finalidad.

Explicó que, respecto de las observaciones sobre lo curricular, la universidad no parte desde cero, ya que existen procesos permanentes de revisión y ajuste. No obstante, señaló que actualmente se enfrentan procesos más complejos de rediseño curricular, propios de carreras que han completado sus ciclos, lo que justifica revisar la redacción para evitar la impresión de inacción.

Finalmente, indicó que las observaciones apuntan más a la forma que al fondo, particularmente al uso de verbos que podrían sugerir ausencia de avances. Señaló que algunas áreas sí presentan brechas relevantes, como la falta de un sistema integral de evaluación docente, pero reiteró la disposición a ajustar la redacción para reflejar adecuadamente lo que se hace y lo que se busca mejorar. En seguida, brinda la palabra al Consejero Patricio Aceituno.

El **Consejero Patricio Aceituno** formuló una consulta respecto de la línea de acción 1.7, orientada a promover la investigación en docencia universitaria. Preguntó si dicha formulación corresponde únicamente a una declaración de intención o si existe un plan concreto para avanzar en esa dirección, incluyendo la eventual definición de una unidad responsable.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** explicó que el uso del verbo “promover” expresa deliberadamente un propósito o aspiración. Indicó que, de acuerdo con la estructura organizacional de la universidad, dicha línea de acción podría radicarse en las escuelas o en la Vicerrectoría Académica.

Añadió que, en las discusiones previas, se contempló avanzar posteriormente en la definición de las unidades responsables de cada línea de acción, pero finalmente no se implementó, considerando que ese nivel de precisión corresponde a una etapa posterior del proceso.

La **Rectora** complementó señalando que se trata efectivamente de un propósito, aunque existen iniciativas en algunas unidades, como la Escuela de Educación y áreas de Ingeniería, donde se ha

desarrollado investigación en docencia universitaria y participación en congresos. Indicó que la intención es fortalecer y ampliar estas experiencias.

Añadió que este objetivo debiera abordarse de manera transversal, combinando el rol de la unidad de innovación educativa -que aún no desarrolla plenamente este ámbito- con el trabajo de escuelas e institutos. Concluyó que, por ahora, se trata de una aspiración cuyo modo de implementación aún no ha sido definido.

El **Consejero David Gómez** consultó por la existencia del fondo de la Dirección de Pregrado, señalando que, a su entender, este ya ha realizado dos convocatorias anuales.

La **Rectora** explicó que el fondo de la Dirección de Pregrado actualmente está orientado principalmente a la innovación en docencia y no a la investigación en docencia. Indicó que los proyectos se enfocan en metodologías activas y en el fortalecimiento de los procesos de enseñanza, más que en la generación de conocimiento sistemático sobre docencia universitaria.

Añadió que la intención es potenciar dicho fondo para que también incorpore una dimensión de investigación en docencia, señalando que este ámbito adquiere relevancia adicional en el contexto de los nuevos criterios de acreditación. Indicó que existe una propuesta en desarrollo para avanzar en esa dirección, pero que aún no se puede entrar en detalles.

El **Consejero Carlos Mujica** observó que algunas líneas de acción se repiten en distintos ejes estratégicos con redacciones similares, particularmente en materias de actualización curricular, formación y capacitación docente, seguimiento académico y creación de programas de pre y postgrado. Señaló que estos elementos podrían entenderse como transversales y que sus indicadores podrían tributar a más de una estrategia.

Asimismo, manifestó inquietud respecto de la forma en que se aborda la sustentabilidad financiera, indicando que aparece subordinada principalmente al crecimiento del número de estudiantes. Señaló que la sustentabilidad debiera abordarse de manera más amplia, incorporando dimensiones como eficiencia, equilibrio institucional y diversificación de fuentes de financiamiento, y no solo desde una lógica instrumental asociada a matrícula.

Finalmente, indicó que el componente de calidad institucional aparece mencionado de manera marginal y al final del documento, pese a su relevancia estratégica y a su centralidad en los procesos de acreditación. Señaló que, si bien la calidad atraviesa implícitamente el plan, su ubicación y formulación requieren mayor explicitación para evitar interpretaciones que demanden explicaciones adicionales.

La **Rectora** recordó que, en la revisión de avances realizada anteriormente, ya se había planteado la observación relativa a la escasa explicitación del concepto de calidad en el documento, puesto que dicha dimensión se encuentra implícita en el PDE.

El **Consejero Carlos Mujica** señaló que la calidad se encuentra implícita en distintos componentes del plan, tales como los mecanismos de excelencia, los procesos curriculares y otros instrumentos

asociados. Indicó que estos elementos dan cuenta de la presencia de la calidad en el documento, aunque le llamó la atención el grado en que aparece distribuida de manera indirecta.

La **Rectora** manifestó coincidir con el consejero en cuanto a que la calidad se encuentra incorporada en el sistema institucional, más que explicitada como un eje transversal en todas las definiciones del plan. Señaló que, si bien no resulta sencillo formularlo de otra manera, comprendió el punto planteado.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** explicó que la repetición de algunas líneas de acción responde a que estas tributan a distintos cruces entre ejes estratégicos y áreas misionales, aunque con énfasis diferentes. Señaló que esta superposición es inherente al diseño del plan y no implica una duplicación sin sentido.

Indicó que, por ejemplo, una línea orientada al perfil de ingreso puede, desde el eje de excelencia, centrarse en conocer las características de los estudiantes para fortalecer los procesos formativos. En cambio, desde otro cruce estratégico, el énfasis se sitúa en evaluar la pertinencia de los perfiles de egreso y su adecuación al contexto territorial.

Finalmente, señaló que estas diferencias de acento justifican similitudes en la redacción, sin perjuicio de que siempre exista espacio para mejorar la claridad del texto.

El **Consejero Carlos Mujica** compartió que su primera impresión del documento es positiva en cuanto a la claridad de la misión, visión y valores, así como de varias estrategias. No obstante, indicó que en el nivel de las líneas de acción el texto adquiere un grado de detalle que puede generar dispersión en la lectura.

Agregó que, pese a que los indicadores finalmente resultan acotados, la estructura del documento hace que el lector deba avanzar bastante para comprender el cierre estratégico del plan. Señaló que esto dificulta captar rápidamente el foco institucional.

Finalmente, planteó que sería deseable que desde el inicio del texto –como en su introducción– se explicitara de manera clara y sintética la orientación estratégica de la universidad, de modo que permita comprender en pocos minutos los énfasis en excelencia, pertinencia territorial e investigación con proyección, antes de entrar en el detalle operativo.

La **Rectora** señaló que la forma de redactar y diagramar algunas líneas de acción podría revisarse para reflejar mejor los procesos integrales que estas representan. Indicó que aspectos como el perfil de ingreso, el perfil de egreso y la actualización de los planes de estudio forman parte de un mismo proceso de diseño curricular.

Explicó que, al estar organizadas por ejes, estas acciones aparecen separadas, aunque en la práctica constituyen etapas interrelacionadas de un solo proceso. Añadió que una presentación distinta podría ayudar a comprender que dichas líneas responden a una lógica común.

Finalmente, señaló que este enfoque permitiría visualizar estos elementos como parte de un proceso único, susceptible de ser monitoreado posteriormente a través del sistema de aseguramiento de la calidad.

El **Consejero Carlos Mujica** añadió que, incluso al incorporar dimensiones como sostenibilidad, identidad de género, pertinencia territorial, ecología y valores institucionales, se sigue tratando de un único proceso integrado. Señaló que estos elementos no corresponden a acciones aisladas, sino a componentes que confluyen en un mismo proceso formativo y de diseño institucional.

La **Rectora** señaló que el sistema de aseguramiento de la calidad aborda de manera integral los procesos institucionales, incluyendo el diseño curricular en sentido amplio. Indicó que este proceso considera el perfil de ingreso, la pertinencia del perfil de egreso y la incorporación de dimensiones como sostenibilidad, género y valores institucionales.

Añadió que el desafío no radica en el contenido del plan, sino en facilitar su lectura para que se comprenda que estas líneas de acción forman parte de un único proceso de diseño curricular. Señaló que una mejor presentación permitiría visualizar con mayor claridad dicha lógica integradora.

El **Consejero David Gómez** planteó una observación respecto de la línea 1.8, señalando que la universidad cuenta únicamente con escuelas de pregrado, por lo que la articulación entre escuelas e institutos resulta clara para ese nivel formativo, pero no así para el postgrado.

Indicó que podrían considerarse dos alternativas: enfocar explícitamente la línea en el pregrado y agregar otra específica para el postgrado, o bien ampliar la articulación para incluir a los institutos con la Dirección de Postgrado. Señaló que, dado que no existe una escuela de postgrado –solo una Dirección de Postgrado–, la redacción actual podría no reflejar adecuadamente esa dimensión.

El **Director de Gestión Estratégica** explicó que la línea mencionada se orienta principalmente al pregrado, aunque se espera que contribuya indirectamente a la articulación entre pre y postgrado. Preciso que el postgrado se encuentra radicado exclusivamente en los institutos, lo que introduce una sutileza en la redacción actual.

Añadió que dicha línea responde a la necesidad de fortalecer la articulación entre institutos y escuelas, aspecto que ya se refleja en los programas de desarrollo en elaboración. Señaló que estos programas incluyen compromisos compartidos en materia de articulación, por lo que podría revisarse el tono para no sobrerrepresentar el componente de postgrado en esa línea específica.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** consultó respecto de las dudas nacidas de cómo se entiende y presenta la sustentabilidad financiera en el documento, señalando que esta, si bien, adquiere mayor protagonismo, de todas maneras, se encuentra subordinada al crecimiento de la universidad. Así, menciona la estrategia 4, donde se explicita que la sustentabilidad financiera se vincula al crecimiento institucional en respuesta a las necesidades regionales y al fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones.

El **Consejero Carlos Mujica** precisó que, si bien la estrategia le parece adecuada, en las líneas de acción la sustentabilidad financiera aparece excesivamente asociada al crecimiento. Indicó que podría ser necesario ajustar la redacción para reflejar mejor el equilibrio entre crecimiento de estudiantes, dotación de personal e infraestructura.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** planteó una consulta en base a lo planteado por el consejero que, si bien las líneas de acción pueden ser objeto de ajustes o reformulaciones, lo central es asegurar que la estrategia esté correctamente definida y claramente formulada.

La **Rectora** señaló que existe consenso en que la estrategia se encuentra claramente definida. Indicó que las observaciones planteadas se concentran principalmente en la formulación de las líneas de acción, más que en la definición estratégica propiamente tal.

El **Consejero Carlos Mujica** reafirmó lo dicho por la Rectora, indicando que, en una de las líneas de acción, la sustentabilidad financiera parece quedar supeditada casi exclusivamente al crecimiento del número de estudiantes.

El **Consejero David Gómez** planteó la duda de si, en la estrategia, corresponde asociar la sustentabilidad únicamente al crecimiento, sugiriendo que esta también podría vincularse a procesos de mejora continua.

La **Rectora** refirió al concepto de crecimiento orgánico, indicando que este implica múltiples dimensiones y no se limita únicamente al aumento cuantitativo.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** indicó que la estrategia se encuentra redactada en esos términos, ya que el crecimiento se vincula al cumplimiento de necesidades regionales, a la sustentabilidad financiera y al fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones. Señaló que, de este modo, el crecimiento contempla tres dimensiones diferenciadas.

La **Rectora** señaló, a modo de resumen de lo discutido hasta aquel momento, que existen diversas observaciones sobre las líneas de acción que deben revisarse, comenzando por ajustes formales como el uso de verbos, de modo que las acciones ya avanzadas no aparezcan como inexistentes. Indicó también la necesidad de reformular aquellas referencias a información o sistematización que puedan interpretarse como fines en sí mismos, para que se comprenda claramente su vínculo con las estrategias.

Añadió que la sustentabilidad financiera debe expresarse de manera más amplia, sin quedar asociada exclusivamente al número de estudiantes, incorporando otros mecanismos de sostenibilidad. Asimismo, planteó la necesidad de hacer más explícito el enfoque de calidad, de modo que no se limite solo al sistema de aseguramiento, sino que se entienda transversalmente en todas las acciones orientadas a la excelencia.

Finalmente, señaló que uno de los desafíos más complejos es abordar la percepción de repetición entre líneas de acción derivadas de distintos cruces estratégicos. Indicó que se debe mejorar la coherencia y la lectura global del documento, posiblemente mediante una mejor presentación o una introducción contextual, para que desde una primera lectura se comprenda con claridad la orientación estratégica de la universidad.

El **Consejero Emilio Vilches** señaló que la referencia explícita a responder a las necesidades regionales le genera cierta inquietud, en la medida en que podría interpretarse de forma restrictiva respecto del alcance de la universidad. No obstante, indicó que dicha formulación no le resulta problemática, aunque le sea incómoda.

La **Rectora** señaló que podría incorporarse una referencia a la condición de universidad nacional en algún apartado del documento. Indicó que, en general, se continuará trabajando sobre las estrategias seleccionadas por el equipo, a partir de las cuales irán surgiendo nuevas discusiones y observaciones que serán debidamente registradas.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** planteó si una eventual reformulación de la estrategia 1 y de sus líneas de acción asociadas, otorgando mayor protagonismo al concepto de calidad, permitiría mejorar la observación planteada. Ante la respuesta afirmativa de uno de los presentes, se considera tal sugerencia.

El **Director de Gestión Estratégica** señaló que la estrategia podría reformularse reemplazando la expresión “*formación de excelencia*” por “*formación de calidad*” en pre y postgrado, considerando que ambas formulaciones transmiten el mismo sentido.

El **Consejero Carlos Mujica** señaló que el concepto de excelencia suele entenderse como mejora continua y como un nivel superior de calidad. No obstante, indicó que podría evaluarse una reformulación del lenguaje utilizado.

La **Rectora** señaló que el enfoque de mejora continua es el que sustenta la noción de calidad y que este se expresa con mayor claridad en algunas líneas de acción que utilizan verbos como “mejorar permanentemente” o “asegurar la mejora continua”. Indicó que, en cambio, formulaciones como “implementar” pueden transmitir una idea de acción cerrada, lo que debiera revisarse.

Añadió que, si bien la calidad se encuentra implícita en todo el documento, podría hacerse más explícita en ciertos puntos clave para facilitar su lectura, sin necesidad de reiterarla en todas las líneas. Concluyó que este aspecto requiere una revisión adicional de la redacción.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** señaló que los indicadores asociados al cruce entre excelencia y docencia corresponden a métricas tradicionales, comúnmente utilizadas en sistemas de medición de calidad y excelencia. Indicó que este ámbito concentra el mayor número de indicadores, lo que fue conversado previamente con el Director de Gestión Estratégica, por ende, refleja la relevancia y complejidad de medir la excelencia en las distintas áreas misionales.

El **Director de Gestión Estratégica** señaló que los indicadores están definidos en función de las estrategias y no de cada línea de acción, con el objetivo de evitar una excesiva fragmentación de la

medición. Indicó que este enfoque permite evaluar los resultados estratégicos sin necesidad de medir cada proceso de manera individual.

El **Consejero Emilio Vilches** formuló una consulta respecto del indicador 006, referido a la acreditación de una carrera obligatoria. Señaló que no le resulta claro si dicho indicador se refiere a una situación puntual o si debería incrementarse de manera anual.

El **Director de Gestión Estratégica** explicó que el indicador al que se hace referencia se mide a través de la mediana, la cual actualmente se sitúa en 4,5. Señaló que el desafío consiste en elevar dicha mediana, de modo de impulsar el desempeño de los programas que se encuentran por debajo, considerando que algunos ya han alcanzado su nivel máximo anual.

La **Consejera Soledad Burrone** consultó si se incorporó finalmente una nota que estableciera que los indicadores serían desagregados según las horas cobradas. Señaló que recuerda haber conversado previamente este punto, aunque manifestó no haberlo identificado con claridad en el documento.

El **Director de Gestión Estratégica** señaló que los indicadores de docencia consideran desagregación por escuela, lo cual se encuentra especificado en la ficha correspondiente, en el apartado de nivel de desagregación. Indicó que, cuando el indicador lo requiere, también se contempla la desagregación por otras variables, como género, especialmente en aquellos casos en que se mide a nivel individual.

La **Consejera Soledad Burrone** agradeció la explicación entregada, señalando que el punto había sido comentado previamente, destacando la importancia de que dicha consideración esté incorporada en el documento.

El **Consejero David Gómez** planteó una observación respecto del indicador 3, referido a la tasa de ocupación de vacantes, señalando que este puede verse artificialmente incrementado mediante la reducción del número de vacantes. Indicó que, al disminuir las vacantes manteniendo una demanda similar, el indicador aumenta sin reflejar necesariamente una mejora real.

El **Director de Gestión Estratégica** señaló que el número de vacantes se define con anterioridad al proceso de admisión.

El **Consejero Emilio Vilches** señaló que, aunque las vacantes se definen previamente, en la práctica se conoce que el número real de estudiantes que ingresa suele ser significativamente mayor al cupo declarado.

La **Rectora** señaló que coincide con la observación planteada, indicando que la definición de vacantes responde a decisiones de gestión y no únicamente al cumplimiento de un indicador. Explicó que, en

algunos casos, las vacantes se ajustan para evitar listas de espera o para reflejar de manera realista la capacidad de una carrera.

Añadió que reducir vacantes implica también limitar la posibilidad de crecimiento futuro, por lo que dicha decisión se adopta cuando una carrera presenta dificultades estructurales de matrícula -proceso de cierre-. Indicó que el indicador de ocupación de vacantes permite evaluar la coherencia entre la oferta, la demanda y las estrategias de difusión, y que se trata de una métrica habitualmente utilizada en el sistema.

El **Consejero David Gómez** señaló que el indicador de ocupación de vacantes resulta pertinente, pero sugirió que podría complementarse con otros elementos de monitoreo. Indicó que, además del porcentaje de ocupación, podría considerarse el seguimiento separado del número absoluto de vacantes, con el fin de contar con una visión más completa de la situación.

Sugirió que se ponga un foco específico en aquellas unidades que requieren reforzar acciones de difusión, no a nivel estratégico general, sino directamente en las escuelas y carreras. Indicó que este énfasis permitiría fortalecer la capacidad de atracción de estudiantes en los programas que lo requieren.

La **Rectora** señaló que se trata de dos decisiones distintas: por una parte, la definición o reducción de ciertas vacantes y, por otra, la capacidad posterior de llenarlas. Indicó que, una vez establecida esa definición, la institución asume el desafío de cumplir con el objetivo que ella misma se ha propuesto.

El **Consejero Patricio Aceituno** manifestó que no le resulta claro el significado del indicador referido al porcentaje de sobreduración. Consultó si dicho concepto se relaciona con un menor nivel de efectividad.

La **Rectora** explicó que el indicador de sobreduración, mide el tiempo adicional que los estudiantes demoran en completar sus estudios respecto de la duración nominal del programa. Señaló que, por ejemplo, si la duración formal es de cinco años y los estudiantes se titulan en ocho, la sobreduración corresponde a tres años, indicando que este indicador se viene midiendo desde hace tiempo en el sistema, más allá de la titulación oportuna.

El **Consejero David Gómez** señaló que, si bien el indicador referido a la proporción de docentes con posgrado es estándar y comprensible, le genera dudas su capacidad para reflejar efectivamente la calidad de la docencia. Indicó que puede darse el caso de docentes altamente calificados que dictan una proporción reducida de cursos, mientras otros con menor grado académico concentran la mayor carga docente.

Agregó que podría resultar pertinente complementar el indicador con una medición desde la perspectiva de las asignaturas, por ejemplo, considerando el porcentaje de cursos dictados por docentes con magíster o doctorado. Señaló que ello permitiría evaluar con mayor precisión la experiencia formativa del estudiante a lo largo de su trayectoria académica.

La **Rectora** señaló que este tipo de indicadores se desagregan por género, dado que en algunas carreras puede ocurrir que los estudiantes completen gran parte de su proceso formativo sin recibir clases impartidas por mujeres. Indicó que, aunque no se trate de una exigencia normativa, se trata de un aspecto relevante que debe ser monitoreado.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** aportó que existen estudios que evidencian que, en algunas carreras, las mujeres realizan con mayor frecuencia docencia en cursos de carácter profesionalizante y menos en asignaturas teóricas.

El **Consejero David Gómez** observó que el indicador 6 se enfoca en carreras de acreditación obligatoria, lo que deja fuera a los programas de posgrado, pese a su relevancia estratégica. Señaló que podría evaluarse su incorporación, por ejemplo, considerando los años de acreditación de los posgrados.

Asimismo, planteó una observación sobre el indicador 7, indicando que, si bien se señala que considera a docentes a honorarios, no se explicita la metodología utilizada para contabilizar sus horas. Señaló que sería necesario aclarar si se consideran horas de docencia directa u otros supuestos de cálculo.

El **Director de Gestión Estratégica** precisó que son las horas directas de docencia a las cuales se hace referencia en el indicador.

El **Consejero David Gómez**, en complemento a sus observaciones, señaló que el indicador excluye del cómputo al personal de colaboración con horas de docencia, señalando que, desde una perspectiva normativa, los profesores adjuntos en la universidad forman parte de dicho estamento; es decir, como personal colaborativo.

El **Director de Gestión Estratégica** explicó que el personal de colaboración con funciones administrativas mantiene un contrato por su labor principal y, en caso de realizar docencia, lo hace mediante un convenio a honorarios. Indicó que, para efectos del indicador, se contabilizan las horas del curso impartido, pero no se considera a la persona en su calidad de personal administrativo que realiza docencia.

El **Consejero David Gómez** comprendió el criterio aplicado, parafraseando lo dicho por el Director donde, para efectos del cálculo, el personal de colaboración que realiza labores administrativas - incluidos los profesores adjuntos- se considera dentro de esa categoría en la universidad.

La **Rectora** señaló que la definición de quiénes se consideran o no en el cálculo de la jornada completa equivalente es una discusión de carácter sistémico. Indicó que este cálculo ha requerido procesos de estandarización complejos.

Añadió que participó durante un año en una comisión de universidades del Estado que trabajó una propuesta común para uniformar los criterios de reporte. Señaló que dicha propuesta finalmente no fue aprobada.

El **Consejero David Gómez** señaló que, dado que el documento corresponde a un manual de indicadores, este debiera explicitar una definición clara y asumir una toma de posición respecto de los criterios utilizados.

La **Rectora** concuerda con lo dicho por el consejero.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz**, prosiguiendo con el siguiente punto a revisar, señaló que, al abordar la estrategia 4, lo central es la noción de crecimiento orgánico, entendida como un crecimiento que responde a las necesidades regionales, mantiene la sustentabilidad financiera y fortalece los espacios de toma de decisiones. Indicó que esta concepción se desarrolla en múltiples dimensiones dentro de la estrategia.

Considerando que ya se han formulado observaciones pertinentes respecto de las líneas de acción asociadas, propuso avanzar directamente a la revisión de los indicadores correspondientes.

El **Consejero David Gómez** formuló una observación respecto de la línea 4.4, señalando que la expresión “planificar el quehacer” podría interpretarse como la mera continuidad de prácticas existentes. Sugirió que una redacción orientada a “consolidar la cultura de la planificación del quehacer” permitiría enfatizar un avance cualitativo, manteniendo implícita la necesidad de planificar.

El **Director de Gestión Estratégica** manifestó que comprende la observación planteada por el consejero, señalando que el énfasis se orienta a asumir el desafío que ello implica para la institución.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** señaló que, en el marco de la estrategia 4, se definieron cinco indicadores de carácter concreto. Indicó que uno de ellos corresponde a los metros cuadrados de infraestructura universitaria por integrante de la comunidad, aspecto que surgió con fuerza en los distintos espacios de conversación y fue planteado transversalmente por los tres estamentos.

El **Consejero Emilio Vilches** comentó que, respecto del indicador 13, existen tanto laboratorios de investigación como de docencia, algunos de los cuales cumplen una doble función. Señaló que sería pertinente incluir explícitamente los laboratorios de docencia, considerando que estos representan una parte significativa de la infraestructura existente.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** señaló que, respecto de los otros indicadores, particularmente el 14 referido al gasto en remuneraciones sobre los ingresos totales, existen términos de referencia que permiten identificar cuál sería una proporción saludable entre ambos conceptos. Asimismo, indicó que, según lo explicado por el director, dicha cifra reflejaría cuánto saldo favorable

queda finalmente para la Universidad una vez considerados todos los elementos. Finalmente, se refirió al porcentaje de avance en el cumplimiento del plan de crecimiento.

El **Consejero Patricio Aceituno** manifestó dudas respecto del indicador 13, en particular sobre la referencia utilizada al relacionarlo con el número de académicos. Señaló que esta medición resulta pertinente en áreas con alta dependencia de laboratorios, pero que podría distorsionarse si la universidad crece en disciplinas donde dichos espacios no son centrales, disminuyendo la relación entre académicos y laboratorios sin que ello implique un deterioro real.

El **Consejero Jaime Figueroa**, manifestó que el indicador referido a metros cuadrados de laboratorio de investigación por académico no representa adecuadamente las necesidades de todas las disciplinas. Indicó que, en su caso y en el del campus Colchagua, la investigación no requiere laboratorios tradicionales, sino otros espacios específicos, como áreas de campo o infraestructura distinta.

Añadió que sería conveniente ampliar el enfoque del indicador hacia una noción más general de espacios de investigación, considerando que existen investigadores cuyas necesidades no se satisfacen con laboratorios u oficinas convencionales y que actualmente carecen de espacios adecuados para desarrollar su labor investigativa.

El **Consejero Víctor Cárdenas** consultó cuáles son los parámetros considerados en los indicadores asociados a metros cuadrados de infraestructura o laboratorios. Señaló que no identifica con claridad una línea base o métrica de referencia, indicando que resulta relevante contar con un punto de contraste para evaluar adecuadamente dichos indicadores.

La **Rectora** señaló que el indicador referido a metros cuadrados de laboratorio es complejo, dado que existen disciplinas que no requieren este tipo de infraestructura y otras que demandan espacios distintos. Indicó que, aun así, se trata de una medida cuantificable que permite monitorear tendencias de crecimiento o estancamiento en la infraestructura destinada a la investigación.

Explicó que el indicador no necesariamente debe mostrar un crecimiento constante, ya que su variación puede explicarse por decisiones académicas, como la incorporación de investigadores en áreas que no requieren laboratorios. Señaló que, en ese sentido, el indicador permite realizar análisis interpretativos sobre los cambios observados.

Finalmente, indicó que establecer estándares precisos en esta materia resulta difícil debido a la diversidad disciplinaria y al uso compartido de algunos espacios. No obstante, sostuvo que, pese a no capturar toda la complejidad, el indicador cumple una función relevante de seguimiento y análisis institucional.

El **Consejero David Gómez** realizó una observación respecto del indicador 12, señalando que el concepto de “*comunidad universitaria*” resulta impreciso para efectos de medición. Indicó que es necesario operacionalizar claramente a quiénes incluye dicho concepto, considerando si abarca solo

personal contratado, estudiantes, personal a honorarios o participantes temporales, dado que en el apartado de observaciones esta definición no se encuentra explicitada.

Asimismo, respecto del indicador 14, sugirió que el porcentaje de gasto en remuneraciones debiera desagregarse por estamento, diferenciando entre personal auxiliar, técnico, administrativo, profesional, académico y directivo.

La **Rectora** señaló que la desagregación del indicador puede incorporarse, pero precisó que su objetivo principal es monitorear la salud financiera de la institución a nivel agregado. Indicó que este enfoque permite identificar rangos adecuados de gasto en remuneraciones y advertir situaciones de riesgo cuando dichos valores se elevan.

Añadió que la lectura agregada facilita el seguimiento general, mientras que la desagregación por estamentos puede servir para análisis más específicos y para orientar decisiones de gestión. Concluyó que ambos niveles de análisis son compatibles y pueden complementarse.

El **Consejero David Gómez** manifestó su conformidad con el enfoque agregado del indicador, señalando que este permite apoyar la toma de decisiones institucionales. No obstante, reiteró su sugerencia de incorporar la desagregación por estamento, con el fin de complementar el análisis y enriquecer la información disponible.

El **Director de Gestión Estratégica** señaló que el indicador 12 fue concebido originalmente en relación con los estudiantes, y que posteriormente se propuso cambiar hacia la comunidad en su conjunto. No obstante, indicó que se modificará su definición actual para establecer que la comunidad universitaria comprende a las personas con contrato en la universidad y a los estudiantes.

La **Rectora** hizo hincapié en que será necesario revisar y definir adecuadamente el tratamiento de los contratos parciales dentro de la definición correspondiente.

El **Consejero Emilio Vilches** manifestó dudas respecto del indicador 15, referido a la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, señalando que no le resulta claro que la generación de utilidades sea un fin en sí mismo para una institución pública y sin fines de lucro.

Indicó que, desde su perspectiva, sería más deseable que dicho indicador tendiera a cero y que existieran otros indicadores que reflejaran directamente el adecuado funcionamiento institucional, como el cumplimiento de las necesidades en condiciones de trabajo y docencia. Señaló que esta reflexión le genera inquietudes respecto del sentido del indicador, pero que no posee una propuesta a formular para un indicador que pueda reflejar lo planteado.

La **Rectora** reconoció que el indicador presenta una lógica proveniente del ámbito empresarial, pero señaló que su utilización responde a exigencias de reporte ante organismos de control. Indicó que la universidad no persigue la acumulación de utilidades ni de saldo de caja, sino el equilibrio presupuestario.

Añadió que el indicador permite monitorear riesgos financieros, ya que valores muy bajos pueden alertar sobre problemas, mientras que valores altos pueden indicar postergación de inversiones necesarias. Señaló que la definición de la meta debe considerar que no se busca maximizar el indicador, sino asegurar estabilidad financiera, además de tratarse de una métrica estándar que la universidad debe reportar.

El **Consejero Carlos Mujica** complementó lo anterior, señalando que el indicador refleja los excedentes generados antes de realizar inversiones, indicando que sin dichos excedentes no es posible invertir sin recurrir al endeudamiento. Añadió que este indicador estándar permite evaluar la capacidad de equilibrar ingresos y gastos operacionales, asegurando condiciones para financiar inversiones futuras.

El **Director de Gestión Estratégica** añadió señalando que el indicador se vincula con la estrategia de crecimiento institucional, en la medida en que este requiere contar con un plan de inversión. Indicó que la inversión, a su vez, se encuentra necesariamente asociada a la capacidad de generar ahorro.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** explicó que la estrategia 6 corresponde al cruce entre el rol público y el desarrollo territorial con el área misional de investigación, destacando que el verbo rector es “incentivar”, dado su carácter abierto. Señaló que esta formulación responde a la necesidad de promover espacios de creatividad para la generación de conocimiento vinculado a las necesidades territoriales.

Indicó que las líneas de acción se orientan a identificar dichas necesidades y oportunidades, mediante el análisis del entorno y el mapeo de áreas pertinentes para la investigación. Añadió que también se considera relevante la adecuada comunicación del conocimiento generado y la participación en el debate público como parte del rol público de la universidad.

El **Consejero Emilio Vilches** planteó una observación respecto de la generación de soluciones de base tecnológica, señalando que, si bien existe articulación con unidades y actores institucionales, el principal obstáculo suele ser la disponibilidad de recursos financieros. Indicó que la falta de financiamiento limita la efectividad de estas iniciativas.

Añadió que, en la práctica, este tipo de acciones dependen muchas veces de esfuerzos individuales y circunstancias particulares, como la motivación y disponibilidad de académicos que postulan a fondos específicos. Señaló que le genera duda si el indicador permitirá realmente incidir en la generación de soluciones o si se limitará a medir resultados difíciles de controlar sin una asignación clara de recursos.

La **Rectora** señaló que el Plan de Desarrollo Estratégico expresa aquello que la universidad aspira a impulsar, aun cuando no todas las líneas de acción se concreten plenamente en un plazo de cinco años. Indicó que el PDE establece orientaciones de avance progresivo, considerando que algunas iniciativas evolucionarán a ritmos distintos según disponibilidad de recursos y otros factores.

Añadió que la inclusión de determinadas líneas responde precisamente a la voluntad institucional de avanzar en esos ámbitos, incluso si los avances iniciales son acotados. Señaló que en futuros planes estas acciones podrán reformularse, mantenerse o ajustarse según los resultados obtenidos y el nivel de desarrollo alcanzado.

Finalmente, indicó que el desarrollo de soluciones de base tecnológica requiere capitales de inicio, razón por la cual se han formulado proyectos para así contar con recursos el próximo año. Agregó que, aun cuando los recursos sean limitados, la universidad debe iniciar procesos que permitan generar capacidades y avanzar gradualmente en las áreas que considera estratégicas.

El **Consejero Emilio Vilches** argumentó que, a su juicio, la universidad no genera directamente soluciones, sino que fomenta su generación. Indicó que el rol institucional consiste en habilitar condiciones, otorgar respaldo, generar espacios de articulación y facilitar vínculos que permitan que los académicos desarrollen dichas soluciones.

Añadió que esta formulación permitiría visibilizar mejor el trabajo efectivo que realiza la universidad, destacando su función de apoyo y facilitación en los proyectos.

El **Consejero David Gómez** agregó que le ocurre una situación similar con 6.4, indicando que, desde la lógica institucional, sería más adecuado referirse a fomentar la formulación y ejecución de proyectos, en lugar de formular y ejecutar directamente. Indicó que estas acciones corresponden principalmente a iniciativas de investigadores individuales.

Añadió que una redacción orientada a la promoción o fomento se alinearía mejor con el verbo rector de la estrategia, que es incentivar, y permitiría una mayor coherencia entre la estrategia y sus líneas de acción.

El **Consejero Carlos Mujica** señaló que no identificó indicadores que permitieran medir adecuadamente este ámbito, indicando que el más cercano se vincula a proyectos de investigación, creación, desarrollo e innovación asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Planteó la duda de si falta incorporar un componente que permita reflejar de manera más explícita la pertinencia regional, más allá de dicha referencia.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** explicó que el indicador asociado a esta estrategia corresponde a la tasa de adjudicación de proyectos de investigación, creación, desarrollo e innovación. Señaló que este indicador se vincula con las observaciones planteadas, en la medida en que el financiamiento escapa al control directo de la universidad.

Añadió que, precisamente por esa razón, esta tasa permite medir el desempeño institucional en este ámbito, observando la capacidad de adjudicar fondos y evaluar el avance de la universidad en el desarrollo de este tipo de proyectos.

El **Director de Gestión Estratégica** señaló que el indicador se encuentra desagregado por tipo de proyecto y por instituto. Indicó -en medio de consultas por parte de la Rectora- que no distingue entre

proyectos vinculados a sustentabilidad u otros enfoques, aclarando que dicha desagregación sí se considera en el eje de desarrollo sostenible, es decir, según el tipo de investigación.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz**, en continuación de la presentación del PDE, explicó que la estrategia 12 corresponde al cruce entre el eje de calidad de vida y la gestión institucional, destacando como concepto central el bienestar integral. Señaló que este enfoque traslada a la gestión institucional la idea clave del eje, vinculando el bienestar con el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución. Añadió que otras líneas de acción se orientan a promover el bienestar mediante prácticas de gestión (12.2 y 12.3) y condiciones de infraestructura (12.4) adecuadas.

Por último, mencionó que una de las líneas de acción (12.5) se enfoca en la transversalización de la perspectiva de género, abordando la diversidad y la inclusión dentro de la gestión universitaria, como parte constitutiva del bienestar integral.

El **Consejero Emilio Vilches** expresó una inquietud respecto de la forma en que se desagrega el eje de calidad de vida, señalando que dicha segmentación podría debilitar la visibilización del estamento de funcionarios. Indicó que, al distribuir la calidad de vida por ámbitos como docencia, académicos, vinculación con el medio y gestión, la situación de los funcionarios aparece tratada de manera insuficiente.

Añadió que, aunque comprende la lógica de la división utilizada, la lectura del documento podría dar la impresión de que este estamento queda relegado. Señaló que, si bien no tiene una propuesta concreta de ajuste, considera relevante advertir esta percepción.

La **Rectora** manifestó acuerdo con la observación planteada, señalando que la forma en que se estructuró el eje responde a una decisión de diseño. Indicó que, dado que la calidad de vida no difiere sustantivamente entre los distintos estamentos, forzar su división genera una asimetría que puede dar lugar a percepciones de desequilibrio.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** señaló que algunas disonancias se producen por la dificultad de operacionalizar conceptos amplios. Indicó que, sin embargo, la preocupación planteada se aborda en parte a través de los indicadores, destacando que uno de ellos corresponde a la tasa de permanencia del estamento funcionario, asunto discutido previamente en el Consejo Superior.

Añadió que dicho indicador se basa en el supuesto de que la permanencia laboral refleja niveles de satisfacción y bienestar, por lo que permitiría otorgar visibilidad y protagonismo al estamento funcionario dentro de la estrategia.

El **Consejero Emilio Vilches** señaló que el indicador le parecía adecuado y bien formulado, pero indicó que, al revisar la estrategia, observaba que se hacía referencia a conceptos como pertenencia y compromiso, sin explicitar la importancia de que las personas permanezcan en la Universidad. Manifestó que le gustaría que se incorporaran expresamente los conceptos de pertenencia y compromiso institucional, junto con la idea de permanencia y proyección a largo plazo, estimando que

ello constituye un aspecto relevante que la Universidad entrega a las personas, en cuanto a la posibilidad de contar con un trabajo seguro.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** menciona que, en la discusión del PDE, el enfoque se entendió desde una relación de causa y efecto, donde el compromiso y el sentido de pertenencia generan como resultado la permanencia en la institución. Indicó que, dado que estos elementos intangibles son difíciles de medir directamente, se optó por utilizar la permanencia del estamento funcionario como un indicador observable y verificable de dicho compromiso.

El **Consejero Emilio Vilches** señaló que, dado el enfoque de causa-efecto planteado, sería pertinente reforzar explícitamente la causa en la redacción estratégica. Indicó que podría incorporarse el sentido de pertenencia y compromiso institucional como elementos orientados a que las personas se proyecten y permanezcan en la universidad a lo largo del tiempo.

La **Rectora** señala que el indicador de permanencia, tal como está formulado en la línea de acción, no explicita adecuadamente el foco en la permanencia, lo cual podría resolverse mediante un ajuste en la redacción.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** consultó si la modificación propuesta respecto del énfasis en la permanencia debía incorporarse a nivel de la línea de acción o de la estrategia.

El **Consejero Emilio Vilches** sugirió que la incorporación del énfasis debiera realizarse a nivel de la estrategia, puesto que se debe explicitar el propósito mediante un “*para*” que permita comprender el objetivo buscado. Indicó que, de este modo, se clarifica la relación causal y el indicador de permanencia puede medir adecuadamente dicho propósito.

El **Consejero David Gómez** comentó que no poseía observaciones respecto de la estrategia ni de las líneas de acción, pero sí sobre el indicador 5. Señaló que, según la fórmula de cálculo, este podría reflejar un valor óptimo incluso si se produce una rotación total del personal, siempre que se mantenga la dotación numérica.

Agregó que, en ese sentido, el indicador mide la conservación del número de funcionarios entre un año y otro, pero no necesariamente la permanencia efectiva de las personas en la institución.

La **Rectora** manifestó su acuerdo en revisar la redacción y la definición metodológica del indicador para que refleje adecuadamente el concepto de permanencia.

El **Consejero David Gómez** reiteró que la fórmula utilizada no mide permanencia, sino únicamente la conservación de la cantidad de personas. Indicó que este enfoque no permite monitorear adecuadamente el fenómeno que se busca observar, precisando que la misma situación se presenta tanto en el estamento funcionario como en el académico y docente.

La **Rectora** señaló que corresponde revisar el indicador, indicando que se trata de un error en la fórmula de cálculo. Añadió que este punto también fue abordado en el Consejo Académico bajo los mismos términos, por lo que debe corregirse para ajustarse a la intención original.

Por último, con respecto a los indicadores, el **Consejero David Gómez** añadió que en el número 6 vuelve a aparecer el concepto de “comunidad universitaria”, indicando que este debiera revisarse nuevamente para asegurar una definición clara y consistente.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz**, en continuación con el resto de los indicadores, señaló que uno de estos se refiere a los espacios para el ocio, entendidos como un componente del bienestar integral de la comunidad universitaria, reconociendo la complejidad de operacionalizar dicho concepto. Indicó luego que se avanza a la estrategia 15, correspondiente al cruce entre desarrollo sostenible y vinculación con el medio.

Explicó que el eje central de esta estrategia es la noción de “práctica”, orientada a promover acciones de vinculación con el medio que contribuyan al desarrollo sostenible. Señaló que esta definición responde a una discusión institucional, considerando las limitaciones de control e incidencia de la universidad frente a la diversidad y complejidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Añadió que las líneas de acción se enfocan en promover prácticas sostenibles, identificar objetivos pertinentes según cada cruce misional y analizar el entorno. Indicó que el indicador asociado se orienta a un ámbito medible, específicamente la tasa de certificación de iniciativas de formación continua vinculadas al desarrollo sostenible, como forma de evaluar el avance en esta estrategia.

El **Consejero Emilio Vilches** planteó una consulta respecto del indicador seleccionado, señalando que la universidad ya incorpora contenidos de desarrollo sostenible en sus programas formativos. Indicó que, al menos en ingeniería, existen componentes transversales institucionales -como inglés u otros- donde el desarrollo sostenible ya está integrado.

Agregó que, considerando dicha realidad, se pregunta por qué no se contempla como indicador el número de programas que incluyen explícitamente formación en desarrollo sostenible, en lugar de limitarse a iniciativas específicas de educación continua.

El **Director de Gestión Estratégica** señaló que los programas de pregrado y postgrado ya incorporan el enfoque de desarrollo sostenible a nivel curricular. Indicó que, sin embargo, en este cruce el énfasis está puesto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde la vinculación con el medio, lo que resulta más complejo de operacionalizar.

Añadió que se presenta una situación similar en el eje de calidad de vida, donde se trata de un ámbito principalmente interno que requiere proyección externa. Señaló que, en ambos casos, la educación continua se ha definido como el principal dispositivo para materializar y medir dicho impacto hacia el entorno.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** prosiguió con las estrategias, explicando que la número 18 corresponde al cruce entre gestión moderna e investigación, destacando prácticas ya existentes que

requieren ser fortalecidas. Señaló que el objetivo central es mejorar la fluidez de los procesos asociados a los ciclos de vida de la investigación.

Indicó que, en la discusión, surgió la necesidad de avanzar hacia una gobernanza de procesos que permita disminuir la carga administrativa, liberando tiempo para el desarrollo sustantivo de la labor investigativa. En ese marco, las líneas de acción buscan consolidar un modelo institucional de investigación que, si bien está en desarrollo, requiere mayor formalización y consistencia.

Añadió que otras líneas de acción abordan la ciencia abierta y la articulación entre distintos espacios y quehaceres institucionales, con el fin de lograr una gestión más integrada y fluida de la investigación. Finalmente, consultó si existían comentarios antes de avanzar a la revisión de los indicadores.

El **Consejero Emilio Vilches** manifestó dudas respecto de la línea 18.6, señalando que se trata de un tema que ha generado dificultades recurrentes en los institutos. Indicó que la referencia a organizar el funcionamiento de los espacios de investigación y docencia requiere mayor claridad sobre su alcance y acciones concretas.

Añadió que actualmente persisten percepciones de apropiación individual de laboratorios, pese a que estos son institucionales, lo que dificulta la colaboración y el uso compartido de equipamiento. Señaló que sería deseable avanzar hacia algún tipo de regulación o protocolo que establezca criterios claros de uso, con el fin de ordenar estas dinámicas, aun cuando ello implique tensiones.

El **Consejero Carlos Mujica** comentó, a partir de su experiencia como evaluador de proyectos de equipamiento mayor en ANID, que instituciones como la UFRO y la UCM han sido particularmente exitosas debido a la existencia de centros de equipamiento con altos niveles de uso. Indicó que en dichos casos se valora especialmente la tasa de utilización intensiva y compartida de los equipos.

Añadió que, en los procesos de evaluación, resulta clave contar con protocolos claros de uso y con garantías de acceso distribuido al equipamiento. Señaló que estos elementos fortalecen las postulaciones y evitan la concentración de recursos en laboratorios individuales, favoreciendo un uso institucional más eficiente.

El **Consejero David Gómez** señaló que no tiene observaciones respecto de la redacción de la estrategia, pero planteó una inquietud sobre la ausencia de indicadores asociados a ciencia abierta. Indicó que, dado que este enfoque aparece en tres líneas de acción, le parece pertinente cuestionar por qué no se tradujo en indicadores específicos, consultando si existió una decisión o discusión previa al respecto.

El **Director de Gestión Estratégica** explicó que, originalmente, la estrategia se centraba en la agenda de ciencia abierta, pero posteriormente se amplió para incorporar aspectos administrativos y de soporte, como protocolos de uso. Indicó que, al redefinirse la estrategia, algunas líneas de acción cambiaron y se optó por no incorporar indicadores específicos, dado que la ciencia abierta ya cuenta con métricas propias en índices especializados, creándose un indicador ad hoc para este ámbito.

El **Consejero David Gómez** señaló que, en caso de decidir incorporar indicadores de ciencia abierta, sería necesario considerar una desagregación por instituto. Indicó que las investigaciones de carácter cualitativo presentan particularidades, especialmente por el manejo de datos sensibles que pueden revelar la identidad de los participantes, por lo que cualquier medición debiera abordarse con especial cautela.

La **Consejera Académica Loreto Quiroz** da por concluida la revisión de la estructura general del plan, dando paso a la última sección, relativa a la alineación estratégica. Explicó que esta etapa busca mostrar cómo el Plan de Desarrollo se articula de manera más capilar con las unidades, particularmente con los institutos y escuelas, y posteriormente con el resto de las unidades de la universidad.

La **Rectora** solicitó dejar constancia de las observaciones formuladas, comentando –como verificación de lo discutido hasta ahora- que la mayoría corresponde a aspectos de forma, particularmente ajustes de verbos en las líneas de acción. Indicó que, a nivel de estrategias, no se identifican temas de fondo, salvo precisiones vinculadas a la estrategia 1 en relación con la calidad.

Añadió que los comentarios sobre indicadores ya fueron registrados por el Director de Gestión Estratégica, por lo que no es necesario reiterarlos. Solicitó que las observaciones de forma se envíen por escrito, ya sea como sugerencias concretas o como inquietudes de redacción, para su revisión por el equipo.

Finalmente, señaló que el objetivo de estos ajustes es evitar interpretaciones que requieran explicación adicional, explicitando propósitos y énfasis cuando sea necesario. Indicó que, de surgir observaciones de fondo, estas se revisarán con la Comisión del Consejo Académico, cerrando así esta parte de la discusión.

El **Consejero Carlos Mujica** precisó, como último punto, que, en el ámbito de la vinculación con el medio, los indicadores propuestos se enfocan principalmente en procesos y no en resultados de impacto. Indicó que, si bien se consideran métricas como número de asistentes, proyectos desarrollados y co-construcción con el entorno, echa de menos indicadores que permitan medir la contribución efectiva al bienestar.

La **Rectora** solicitó que se propongan sugerencias en materia de indicadores de vinculación con el medio, enfatizando que estos deben enfocarse en la contribución y no en el impacto, dado que este último resulta complejo de medir en un horizonte de cinco años. Señaló que se trata de un ámbito desafiante y que requiere propuestas concretas.

Finalmente, indicó que con ello se da por cerrada esta etapa de la discusión y solicitó continuar con la última parte de la presentación.

El **Director de Gestión Estratégica** explicó que el Plan de Desarrollo de la Universidad se concibe como un marco de referencia para los programas de desarrollo de escuelas, institutos y unidades del

nivel central. Señaló que cada equipo debe planificar su contribución al Plan a partir de las líneas de acción, las cuales articulan los distintos niveles de planificación.

Indicó que los programas de desarrollo de las unidades, actualmente en proceso de cierre, se nutrieron de la discusión previa con académicos y docentes y, a su vez, aportaron contenidos al propio Plan. Precisó que estos programas, de carácter operativo, definen objetivos, áreas de desarrollo e iniciativas alineadas con las líneas de acción del Plan institucional.

Añadió que, anualmente, cada unidad discute su presupuesto, el cual considera tanto gastos operacionales como iniciativas priorizadas. Señaló que dichas iniciativas deben derivarse de los programas de desarrollo y, por extensión, del Plan de Desarrollo de la Universidad, permitiendo articular el nivel estratégico, el nivel táctico de las unidades y el nivel operativo reflejado en el presupuesto.

La **Rectora** complementó señalando que el proceso se inició con aquellas unidades que ya habían finalizado sus programas de desarrollo, a partir de cuyos diagnósticos y procedimientos se levantó información relevante. Indicó que dicho trabajo en las unidades se detuvo temporalmente para consolidar esos insumos en la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico.

Añadió que, una vez alcanzada la fase avanzada del PDE, se retomó el cierre de los planes de desarrollo de las unidades académicas. Señaló que el objetivo es concluir, hacia fin de año, tanto el Plan de Desarrollo Estratégico como los planes de desarrollo de las unidades, lo que permitirá una mayor coherencia institucional.

Finalmente, indicó que, a diferencia de procesos anteriores -en los que el PDE y los lineamientos estratégicos se desarrollaron de manera descoordinada-, el enfoque actual permitirá una articulación más efectiva. Reconoció que aún existe un proceso de aprendizaje, pero destacó el carácter positivo, interesante e inédito de esta experiencia institucional.

La **Rectora** explicó que, conforme a la normativa y al estatuto institucional, el Consejo debe realizar seguimiento periódico del Plan de Desarrollo, considerando que la mayoría de los indicadores tienen una medición anual. Señaló que la práctica habitual ha sido efectuar un seguimiento a mitad de año centrado en los programas de desarrollo de institutos y escuelas, entendiendo que su avance impacta directamente en los indicadores del PDE.

Añadió que, a comienzos de cada año, se realizará un monitoreo formal de los indicadores, lo que permitirá analizar sus resultados y explicar sus variaciones. Indicó que este proceso, que se ha ejecutado históricamente dos veces al año, se verá fortalecido por la mayor disponibilidad de información, facilitando la toma de decisiones institucionales.

El **Consejero Emilio Vilches** consultó en qué mes se realiza lo expuesto por la Rectora.

La **Consejera Soledad Burrone** expresó su reconocimiento al trabajo realizado, destacando la seriedad del proceso desarrollado tanto por el Consejo como por la Dirección. Señaló que articular las diversas voces de la comunidad universitaria constituye un desafío complejo y valoró el esfuerzo realizado en ese sentido.

Añadió que existieron espacios de escucha activa y trabajo colaborativo en distintas etapas del proceso, incluyendo instancias de discusión y de recepción de observaciones previas. Finalmente, felicitó el trabajo comprometido realizado y manifestó su agradecimiento por el esfuerzo desplegado.

La **Rectora**, a modo de cierre, señaló que, si bien existe acuerdo en el fondo del documento, resulta pertinente revisar y realizar ajustes antes de su aprobación formal. Indicó que, una vez recibidas las observaciones, estas serán trabajadas por la comisión correspondiente con el apoyo de la Dirección del Consejo Académico, y luego remitidas con los cambios claramente identificados para su revisión. Añadió que el documento corregido será enviado al Consejo Académico para eventuales observaciones finales y que, en la próxima sesión, se procedería directamente a su aprobación. Finalmente, consultó al Consejo si estaban de acuerdo con este procedimiento, constatando el consenso de los presentes.

El **Director de Gestión Estratégica** complementó lo dicho por la Rectora, precisando que el documento podrá ser remitido con control de cambios, de modo que se identifiquen claramente todas las modificaciones realizadas. Indicó que dichos ajustes se efectuarán conforme a las observaciones que sean enviadas por los consejeros.

La **Rectora** indicó que es importante que las observaciones se mantengan incorporadas como comentarios, dado que pueden existir planteamientos contradictorios que deberán ser resueltos por la comisión. Señaló que el documento será enviado en formato Word para facilitar la incorporación de comentarios.

Añadió que, una vez sistematizadas las observaciones y realizados los ajustes correspondientes, el documento será remitido nuevamente al Consejo. Indicó que en la sesión siguiente se procederá a su votación, consultando a los presentes si estaban de acuerdo con este procedimiento.

El **Director de Gestión Estratégica** agregó que, de cara al monitoreo de los indicadores en las fechas establecidas, se proyecta la implementación de un *dashboard* que permita visualizar de manera dinámica su evolución. Señaló que ello evitará la revisión exclusiva de informes extensos, facilitando un seguimiento más ágil y comprensible.

La **Rectora** expresó su agradecimiento, a través del Director de Gestión Estratégica, a toda la Comisión del Plan de Desarrollo Estratégico por el trabajo realizado, destacándolo como un aporte de alta calidad. Indicó que, a partir de ahora, corresponde avanzar en la implementación de lo definido, reiterando sus agradecimientos y reconociendo el compromiso del equipo

**ACUERDO:** Por la unanimidad de los Consejeros presentes, se toma conocimiento del Plan de Desarrollo Estratégico 2026–2030 y se acuerda remitirlo, con las observaciones formuladas durante la sesión, a la Comisión del Consejo Académico para su revisión y ajuste. El documento corregido, con control de cambios, será enviado nuevamente al Consejo Superior para su aprobación formal en la próxima sesión.-

### 3. Modificación Reglamento de funcionamiento interno: Reglamentación apelación medidas expulsivas y Aprobación electrónica de actas

La **Rectora** informó que la sesión continuará con dos materias: una modificación pendiente al reglamento y el avance del presupuesto, señalando que se abordará primero la modificación que corresponde resolver en la jornada. Recordó que en la sesión anterior se trataron dos cambios reglamentarios, uno relativo a la elaboración del acta resumida al término de la sesión, el cual ya quedó resuelto.

Indicó que la segunda modificación se refiere al procedimiento que debe seguir el Consejo en casos de apelaciones asociadas a desvinculaciones, respecto del cual surgieron dudas. Señaló que dicho punto queda a cargo del Secretario General, quien ha estado trabajando en la materia y deberá presentar la propuesta correspondiente para su resolución.

El **Secretario General (s) Carlos Yáñez** indicó que los cambios sugeridos en la sesión anterior fueron incorporados en el texto remitido para la presente discusión, incluyendo precisiones sobre quórum y funcionamiento del Consejo. Señaló que, no obstante, existe un punto que requiere definición por parte del Consejo, debido a diversas interpretaciones.

Explicó que la situación se refiere al rol de la Rectora en la votación del Consejo Superior cuando este actúa como instancia revisora de medidas disciplinarias, considerando que la Rectora, en su calidad de jefa de servicio, es quien aplica la sanción, pero también integra el órgano colegiado. Indicó que se trata de una situación excepcional dentro de los estatutos, que no es habitual en procedimientos de esta naturaleza.

Por lo tanto, explicó que se deben ponderar distintas alternativas, como la eventual abstención o participación de la Rectora, así como la posibilidad de subrogancia, considerando criterios de igualdad respecto de otros consejeros que deban abstenerse y no cuentan con reemplazo. Señaló que esta definición debe ser resuelta por el Consejo Superior en la presente sesión.

La **Rectora** planteó la necesidad de clarificar el procedimiento, señalando que, una vez finalizada la investigación sumaria, ella aplica la sanción y, ante una eventual apelación, se pronuncia nuevamente en esa instancia. Indicó que, si posteriormente la apelación es conocida por el Consejo Superior, surge la duda sobre si corresponde que vuelva a votar o si debe abstenerse, considerando que ya adoptó una decisión previa sobre el mismo caso.

El **Consejero David Gómez** solicitó una aclaración procedimental, consultando si, tras la decisión de primera instancia, el procedimiento en sí consiste en una apelación que es conocida nuevamente por la Rectora y, posteriormente, una segunda instancia de apelación que es revisada por el Consejo Superior.

El **Secretario General** precisó que el procedimiento descrito aplica únicamente respecto de medidas expulsivas, y no en casos de sanciones como censuras o multas.

La **Rectora** aclaró que los casos que llegan al Consejo Superior corresponden a situaciones en que ella ya se ha pronunciado aplicando una medida expulsiva. Indicó que, conforme a lo acordado en la sesión anterior, dicha apelación debe ser resuelta por el Consejo mediante votación, con un quórum de dos tercios.

El **Secretario General** agregó que la discusión en curso se limita a aspectos procedimentales del reglamento interno de funcionamiento del Consejo Superior, específicamente sobre cómo debe operar ante estas situaciones. Indicó que un reglamento general de responsabilidad disciplinaria no existe actualmente y que su elaboración correspondería a una instancia distinta, que debería pasar por el Consejo Académico.

La **Rectora** señaló que es necesario definir con anterioridad el procedimiento, dado que eventualmente se presentará un caso de estas características. Indicó que, si bien el resto de los aspectos ya fue acordado en la sesión anterior, este punto específico debe resolverse previamente para que el Consejo sepa cómo actuar llegado el momento.

El **Consejero David Gómez** manifestó que, considerando que los casos que llegan al Consejo ya han sido resueltos previamente en dos instancias por la autoridad de la Rectora, estima que dicha autoridad no debiera iniciar la votación con un voto ya definido. Indicó que ello podría afectar la imparcialidad del proceso deliberativo del Consejo.

Añadió que, no obstante, considera pertinente que la Rectora participe con derecho a voz, a fin de exponer y fundamentar las razones que llevaron a adoptar y ratificar la sanción. Señaló que esta participación permitiría una mejor comprensión del caso sin incidir directamente en el resultado de la votación.

El **Secretario General** afirmó que, conforme al reglamento de funcionamiento interno vigente, ante la existencia de una causal de abstención el miembro correspondiente debe retirarse del proceso de votación. No obstante, consultó al Consejero si hacía referencia a un caso en particular.

El **Consejero David Gómez** señaló que la abstención debe aplicarse únicamente respecto de la votación y no de la discusión. Indicó que la participación en el debate resulta relevante para conocer los antecedentes y comprender las razones por las cuales se perseveró en la decisión adoptada.

La **Rectora** destacó que dicha alternativa implica una disminución del quórum, precisando cómo quedaría conformado el número de integrantes con derecho a votación. Indicó que, pese a ese ajuste, el impacto resulta aceptable y manifestó su conformidad con la propuesta planteada.

La **Consejera Natalia Sánchez** señaló dificultades para seguir parte de la discusión debido a problemas de audio y solicitó confirmar su comprensión del procedimiento. Indicó que entiende que, tras una decisión sancionatoria adoptada por la Rectora y posteriormente ratificada por ella misma

ante una apelación, la persona afectada puede presentar el caso ante el Consejo Superior, precisando que el punto en debate es si la Rectora debe o no votar en dicha instancia.

Añadió que le resulta una figura compleja y poco habitual que una decisión de este tipo tenga una instancia resolutoria en el Consejo Superior, considerando que se trata de materias que podrían abordarse mediante procedimientos administrativos regulares. Consultó si esta situación ya ha ocurrido con anterioridad en la universidad y cómo ha sido resuelta históricamente en la práctica institucional.

La **Rectora** señaló que se trata de una figura poco habitual, indicando que solo la ha observado en otras universidades en casos vinculados a estudiantes. Preciso que esta instancia no se encuentra actualmente regulada en el reglamento interno, pero sí está contemplada en el estatuto, el cual otorga atribuciones al Consejo Superior.

Añadió que, precisamente por tratarse de una situación excepcional, se consideró pertinente definir previamente el procedimiento a seguir. Indicó que resulta más adecuado establecer estas reglas antes de enfrentar un caso concreto, facilitando una resolución objetiva y ordenada.

La **Consejera Natalia Sánchez** planteó que, desde esa perspectiva, el Consejo Superior podría también resolver que estos casos no pasen por su instancia y queden como una decisión administrativa de la Rectora. Planteó que, más allá de la alternativa que se adopte, lo relevante sería, entonces, que el procedimiento quede normado.

El **Secretario General** explicó que dicha alternativa no es posible, dado que los estatutos de la Universidad -los cuales tienen rango de ley- establecen expresamente como un derecho de las personas sancionadas con medidas disciplinarias expulsivas la posibilidad de recurrir, como última instancia de apelación, ante el Consejo Superior. Indicó que este derecho forma parte del debido proceso y del derecho a defensa del afectado o afectada. En ese marco, precisó que el objetivo de la modificación en discusión es fijar el procedimiento interno que seguirá el Consejo Superior para conocer y resolver estas apelaciones. Agregó que, en caso de abordarse aspectos de fondo en materia de responsabilidad disciplinaria, ello requeriría un reglamento específico y la correspondiente intervención del Consejo Académico, conforme a lo dispuesto en los estatutos; sin embargo, en esta instancia, el alcance se limita exclusivamente a establecer normas procedimentales para el funcionamiento interno del Consejo Superior.

El **Consejero Víctor Cárdenas** señaló que, en coherencia con lo expuesto previamente, considera conveniente que la persona que adoptó la decisión en instancias anteriores no vuelva a pronunciarse mediante voto en esta etapa del proceso. En ese contexto, planteó además una consulta de carácter procedimental, orientada a clarificar si el Consejo Superior puede sesionar y adoptar acuerdos válidos sin la presencia de la Rectora o de quien ejerza su subrogancia.

La **Rectora** plantea la interrogante práctica sobre el funcionamiento del Consejo Superior en caso de que deba retirarse de la votación por una causal de abstención, preguntando explícitamente quién presidiría la sesión si ella se retira.

El **Secretario General** precisó que la situación no se encuentra actualmente regulada en el Consejo Superior. Precisa que, a diferencia de lo que ocurre con el Consejo Académico, donde existe una norma expresa que establece que el vicepresidente -que forma parte del estamento académico- asume la conducción en ausencia de la autoridad que preside, en el caso del Consejo Superior no existe una disposición equivalente que determine quién debe presidir la sesión si la Rectora se retira por una causal de abstención.

La **Rectora**, bajo una línea hipotética de la situación, propuso establecer una regla específica y excepcional para este tipo de situaciones, planteando que, solo en el caso en que deba retirarse por una causal de abstención, la presidencia del Consejo Superior quede a cargo del consejero o consejera de mayor antigüedad, como una solución práctica para asegurar la conducción de la sesión mientras se delibera y vota el asunto correspondiente.

El **Secretario General** señaló que, en este caso, no basta con que la Rectora se abstenga, sino que no podrá participar de la decisión, atendido que ya se ha pronunciado previamente en las instancias anteriores del procedimiento disciplinario.

El **Consejero Patricio Aceituno** planteó que el procedimiento podría simplificarse estableciendo que cualquier integrante del Consejo Superior que haya tenido intervención previa en el proceso disciplinario que derivó en la medida final -ya sea la Rectora o el Rector, u otro miembro del Consejo que haya participado en instancias anteriores o que presente un conflicto de interés- debe abstenerse de la votación correspondiente.

Asimismo, señaló que sería necesario clarificar el alcance del quórum de dos tercios, precisando su aplicación según el número de integrantes habilitados para votar. Indicó, a modo de ejemplo, que si el Consejo está compuesto por nueve miembros, el quórum corresponde a seis votos; si son ocho, a cinco; y si son siete, también a cinco.

La **Rectora** señaló que, entonces, existiría acuerdo en que el/la Rector/a debe abstenerse de la votación en los casos en que el Consejo Superior actúe como instancia revisora de una sanción disciplinaria previamente resuelta por la autoridad superior.

El **Secretario General** explicó que, en términos generales, se establecería como regla que aquel miembro que deba abstenerse de la votación pueda igualmente participar del debate, fijando así un criterio procedimental aplicable a estos casos.

El **Consejero David Gómez** señaló que en el documento ya se incorporaban indicaciones específicas sobre causales de abstención, y advirtió que en dicho texto se establecía que, ante determinadas circunstancias, la Rectora debía retirarse de la sesión.

La **Rectora** propuso que, en consecuencia, se modificaría la redacción para dejar establecido que no vota en estos casos. Indicó que se realizaría la actualización correspondiente, la cual sería enviada para revisión del Consejo, con el objeto de efectuar la modificación del reglamento y dejar el procedimiento debidamente resuelto.

**ACUERDO:** Por la unanimidad de los Consejeros presentes, se aprueba la propuesta de Procedimiento interno para casos de tramitación de apelaciones por medidas expulsivas, con los agregados propuestos. Se acuerda que Rector/a, se someterá al régimen general de abstención para las votaciones por haber intervenido en la etapa previa (haber aplicado la sanción).-

El **Secretario General** presentó una propuesta de modificación para incorporar en el reglamento la posibilidad de aprobar actas de manera electrónica, considerando que dicha modalidad no se encontraba regulada. La propuesta establece un plazo de 15 días para que la Secretaría General envíe el acta a los consejeros, un plazo para que estos formulen observaciones y, en caso de que no se realice una sesión específica para su aprobación, el acta se entenderá aprobada en los términos enviados si no se reciben observaciones dentro del plazo establecido. La Rectora y los consejeros manifestaron su acuerdo con la propuesta, valorando que permitirá agilizar la aprobación de actas, especialmente cuando las sesiones se encuentran muy espaciadas en el tiempo.

**ACUERDO:** Por la unanimidad de los Consejeros presentes, se aprueba la incorporación en el Reglamento de Funcionamiento Interno de la modalidad de aprobación electrónica de actas, fijándose un plazo de 15 días para el envío del acta por parte de la Secretaría General, un plazo para la formulación de observaciones por los consejeros, y estableciéndose que, a falta de observaciones dentro del plazo, el acta se entenderá aprobada en los términos enviados.-

#### **4. Avance Presupuesto**

La **Vicerrectora de Administración y Finanzas** expuso los avances del proceso de formulación presupuestaria, en respuesta a la solicitud formulada en la sesión anterior. Informó que el día 30 de octubre fue publicada la resolución del Ministerio de Educación con los aranceles regulados para 2026, que contemplan un reajuste del 3,1%.

Agrega que con el fin de evaluar distintos escenarios, se realizaron simulaciones con incrementos del 3,1%, 3,6% y 4,4% sobre los valores lista del año 2025.

Señaló que, en el caso de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Ambiental, el valor lista se encuentra por debajo del arancel regulado, por lo que cualquiera de los tres escenarios produce el mismo resultado, quedando el valor definitivo determinado por el arancel regulado. Para las demás carreras, las simulaciones arrojaron que la diferencia entre aplicar un 3,1% y un 4,4% equivale a

aproximadamente 142 millones de pesos al año en términos de ingresos totales, cifra que impacta exclusivamente a los estudiantes que no gozan de gratuidad ni de otros beneficios estatales. En términos concretos, el incremento mensual por estudiante fluctuaría entre aproximadamente \$36.000 y \$45.000 dependiendo de la carrera.

La **Rectora** enfatizó la importancia de no congelar el reajuste, advirtiendo que, si bien el impacto en un año es acotado, el efecto acumulado en el tiempo puede resultar significativo, dado que los reajustes futuros se aplican sobre el valor real vigente. Agregó que, en el contexto de posible implementación del Sistema de Educación Pública (FES), contar con un arancel lista adecuado podría ser determinante para la sustentabilidad institucional.

El **Consejero David Gómez** manifestó que un reajuste del 4,4% considera la inflación proyectada y resulta justificable como mecanismo para mantener el valor real del arancel en el tiempo. Consultó si podría haber ajustes posteriores en caso de que el IPC real resultara inferior a la proyección.

La **Vicerrectora** explicó que el IPC se mide de noviembre a noviembre y que al momento de la sesión solo faltaba el dato de noviembre, por lo que la estimación del 4,4% era altamente probable.

La **Consejera Natalia Sánchez** señaló que, dado que se trata de un preacuerdo y no de una aprobación formal, el reajuste debería ajustarse al porcentaje exacto del IPC real al momento de la aprobación definitiva.

La **Rectora** propuso no aprobar formalmente los aranceles en esta sesión y dejarlo para una próxima sesión.

La **Vicerrectora** informó sobre la situación del Aporte Fiscal Directo (AFD), señalando que el presupuesto del gobierno lo contempla con un incremento del 0%, a diferencia de años anteriores en que se ajustaba según el IPC. Indicó que el CRUCH habitualmente gestiona para obtener al menos el reajuste inflacionario, pero que el resultado aún dependía de la discusión presupuestaria en el Congreso, que a la fecha se encontraba inconclusa.

Señaló también que el fondo de educación superior regional (BASAL) venía en cero en el presupuesto presentado, lo que representa una pérdida de una línea de financiamiento relevante para la institución.

La **Rectora** expresó preocupación por la eventual pérdida definitiva de esta línea presupuestaria, señalando que recuperarla en el futuro sería muy difícil.

La **Vicerrectora** presentó una estimación de los ingresos proyectados para 2026. Los ingresos por arancel sin gratuidad fluctuarían entre \$11.802 millones (escenario 3,1%) y \$11.944 millones (escenario 4,4%), permaneciendo constante el componente de gratuidad. Se proyecta un ingreso adicional de aproximadamente 200 millones por concepto de inversiones financieras (depósitos a plazo), y se estima un incremento en ingresos por servicios del 15% en los de carácter rutinario y de

entre un 10% y 20% en los no rutinarios. Se detallarían también proyecciones de ingresos por proyectos de investigación, aunque se acordó revisar la metodología de cálculo con la Vicerrectoría de Investigación para precisar qué montos corresponden efectivamente a ingresos institucionales.

El **Consejero Emilio Vilches** consultó sobre las diferencias en la formulación presupuestaria entre institutos, señalando que algunos directores la realizan de manera unipersonal mientras que otros la socializan con sus consejos. Manifestó que la práctica de consultar al consejo de instituto le parece apropiada.

El **Consejero David Gómez** coincidió en que sería deseable estandarizar esta práctica.

La **Rectora** expresó su acuerdo con que los presupuestos de unidades académicas sean aprobados por los respectivos consejos de institutos y escuelas, e indicó que dicho procedimiento se incorporará al proceso presupuestario del siguiente año.

La **Vicerrectora** confirmó que en el proceso actual todos los institutos contaron con una semana adicional para la formulación, aunque no todos socializaron el proceso con sus consejos.

No habiendo otros temas que tratar, la Rectora agradece nuevamente la participación de los consejeros y, siendo las 17:59 horas, levanta la sesión.

En Rancagua, a 25 de mayo de 2026, en mi calidad de Ministro de Fe certifico que la presente acta corresponde a lo debatido y acordado en la Sesión Extraordinaria del Consejo Superior de la Universidad de O'Higgins, celebrada con fecha 21 de octubre de 2025.

Asimismo, certifico que dicha acta fue aprobada en su Sesión Ordinaria N° 56, celebrada el 12 de mayo de 2026.

**CARLOS YÁÑEZ ORELLANA**  
**SECRETARIO GENERAL (S)**



Firmado por:  
**Carlos Arturo Yañez Orellana**  
**Director Dirección Jurídica**  
**RUN: 15.802.951-0, Fecha de firma: 25/05/2026 10:30:41**

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799 a través de FirmaGov.  
Para verificar este documento, por favor, escanee el siguiente código QR.

