

VALDIVIA, 1 de abril de 2026

## Carta Presentación

La Universidad Austral de Chile presenta el octavo y último informe de avance del Plan de Recuperación (en adelante, indistintamente, PdR o “el Plan”) 2024-2025, correspondiente al término del período de vigencia de dos años establecido para su implementación. Durante este período, el Plan constituyó un proceso institucional orientado a abordar una situación financiera y administrativa crítica, restituir condiciones básicas de sostenibilidad y fortalecer la conducción estratégica, la planificación y los mecanismos de control institucional.

El PdR se inició en un escenario especialmente exigente. La Universidad enfrentaba restricciones financieras relevantes, tensiones en su estructura de costos y brechas en sus sistemas de información y seguimiento, que limitaban la capacidad de anticipación y supervisión. No obstante, la institución mantenía una trayectoria académica consolidada y un proyecto universitario de reconocida calidad, lo que constituyó una base relevante para enfrentar el proceso de ajuste. En ese contexto, fue necesario adoptar decisiones estructurales que involucraron ajustes organizacionales, revisión de procesos y redefiniciones estratégicas, en el marco de una institución compleja en su estructura académica y organizacional.

El proceso no avanzó de manera uniforme ni exenta de costos. La implementación de medidas vinculadas con la racionalización del gasto, reorganización de unidades y consolidación de controles generó tensiones internas propias de transformaciones institucionales de esta magnitud. Estos desafíos evidenciaron la necesidad de robustecer no solo los instrumentos financieros, sino también las capacidades institucionales de coordinación, articulación y toma de decisiones.

A partir de estos aprendizajes, la ejecución del Plan fue ajustando progresivamente su enfoque, priorizando la instalación de instrumentos normativos, mecanismos de control y prácticas de gestión orientadas a sostener los cambios en el tiempo, aun cuando ello implicara postergar o reconfigurar algunas metas iniciales. Estos avances responden directamente a las brechas identificadas en el proceso de investigación que dio origen al Plan, particularmente en materia de control de gestión, coordinación institucional y disponibilidad de información. En este marco, se avanzó en la dictación e implementación de políticas, reglamentos y procedimientos claves; en la consolidación del control presupuestario y el fortalecimiento de la planificación financiera de mediano plazo, en la centralización y ordenamiento de procesos críticos; en la mejora de los sistemas de cobranza y seguimiento financiero; y en la generación de mejores condiciones de trazabilidad de la información para la toma de decisiones. Paralelamente, se desarrollaron ajustes organizacionales y normativos dirigidos a mejorar la eficiencia institucional, resguardando la continuidad y calidad del proyecto educativo.

De manera complementaria, se profundizó el alineamiento estratégico institucional, consolidando la articulación entre proyección financiera, gestión académica y seguimiento de resultados. Esto permitió avanzar hacia una gestión más integrada, con mayores niveles de trazabilidad y monitoreo sistemático de los compromisos asumidos.

En el ámbito financiero, la Universidad logró estabilizar su operación y cumplir compromisos con recursos propios, manteniendo disponibles y sin utilización, líneas aprobadas de crédito bancario para capital de trabajo. Si bien ello no elimina los desafíos estructurales existentes, sí refleja avances concretos en disciplina financiera, control de flujos y capacidad de gestión.

Como expresión de esta etapa de consolidación, la formulación e implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029 permitió establecer un marco integrador para orientar el desarrollo académico, financiero y organizacional bajo una visión compartida. Este instrumento recoge los aprendizajes del proceso de recuperación y los proyecta hacia un horizonte de mediano plazo más coherente y articulada, vinculando estrategia, instrumentos de gestión y seguimiento institucional, además contempla la valorización económica del PEI para la ejecución de las acciones comprometidas.

En perspectiva, el proceso desarrollado durante estos dos años permitió transitar desde una fase centrada en la estabilización y contención hacia una etapa de consolidación y desarrollo institucional. Se fortalecieron prácticas de gestión estratégica, seguimiento y coordinación que constituyen hoy una base más estructurada para el quehacer institucional, contribuyendo además a disminuir gradualmente los niveles de riesgo financiero y de gestión que dieron origen al Plan. El PdR no solo abordó urgencias financieras, sino que impulsó un aprendizaje

organizacional relevante respecto de la necesidad de integrar estrategia, ejecución y evaluación de manera más consistente. La Universidad asume que las debilidades que dieron origen al Plan fueron de carácter estructural, y que su abordaje ha requerido no solo ajustes operativos, sino también cambios en las prácticas de gestión y en la cultura organizacional. Junto con este compromiso institucional, la comunidad universitaria ha incorporado un esfuerzo persistente en sus funciones cotidianas, contribuyendo a una progresiva recomposición de confianzas y alineamiento institucional en torno a los desafíos estratégicos.

No obstante, subsisten brechas que requieren continuidad y profundización. Entre ellas se encuentran el perfeccionamiento de los sistemas de evaluación del desempeño, la consolidación de indicadores académicos estratégicos y la articulación más explícita entre el seguimiento de metas y la adopción de decisiones correctivas cuando corresponda, formando parte de la gestión de calidad. Estos desafíos forman parte de una etapa de maduración institucional que trasciende el horizonte formal del PdR.

En este contexto, los avances alcanzados constituyen un insumo relevante para el próximo proceso de acreditación institucional. El fortalecimiento de la planificación estratégica, la mejora en la gestión financiera, la instalación de mecanismos de control y la articulación progresiva entre instrumentos de gestión permiten abordar dicho proceso desde una base institucional más integrada y consistente.

El cierre del Plan no representa el cese de la adopción de decisiones y acciones orientadas hacia la mejora continua, sino el inicio de una etapa que exige sostener y profundizar las capacidades instaladas. En este marco, la Universidad estima que se han restituido las condiciones básicas de estabilidad financiera y de gestión que dieron origen al Plan, permitiendo dar por cumplida su fase de implementación en términos



estructurales. La experiencia acumulada durante estos dos años reafirma la importancia de una gestión, basada en información, planificación y corresponsabilidad institucional. Desde esa base, la Universidad proyecta su desarrollo futuro consolidando los avances alcanzados y enfrentando los desafíos pendientes con una mirada estratégica, y prudente, reafirmando su compromiso con la comunidad universitaria y con el sistema de educación superior, sobre una base institucional más integrada, consistente y sostenible en el tiempo.

**EGON ELIER  
MONTECINOS  
MONTECINOS  
RECTOR**

Firmado digitalmente por  
EGON ELIER MONTECINOS  
MONTECINOS  
Fecha: 2026.04.01 12:17:29  
-03'00'

<b>Individualización de la Institución de Educación Superior:</b>	
<b>N° de registro:</b> 90 código SIES	<b>Año de Fundación:</b> 1954
<b>Naturaleza jurídica:</b> Corporación de Derecho Privado	<b>RUT:</b> 81.380.500-6
<b>Dirección Casa Central:</b> Independencia 631, Valdivia	<b>Plena autonomía:</b> Sí
<b>Situación de acreditación:</b> Acreditación por 6 años desde el 14 de septiembre de 2022	<b>Resolución CNA:</b> Resolución Exenta de Acreditación Institucional N° 696
<b>Rector:</b> Egon Montecinos Montecinos	<b>RUN:</b> 12.108.216-0
<b>Resolución Exenta que aprueba Plan de Recuperación:</b> 2024-00127	<b>Período que informa:</b> 05 de abril 2024 a 05 de abril 2026
<b>Fiscalizador responsable:</b> Sebastián Ianiszewski B.	

Eje a la que tributa la medida.	Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado
<b>Medida 1</b>	Aumento de matrícula de primer año
<b>Área en la que se relaciona</b>	Financiero
<b>Descripción de la medida</b>	Implementar una estrategia de admisión con el objetivo de aumentar la matrícula de primer año, aumentando los ingresos ordinarios percibidos por la institución
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Aumento de ingresos por actividades ordinarias correspondiente a matrículas y aranceles de pregrado
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	N° de estudiantes matriculados en primer año por periodo Aumento de ingresos percibidos por matrícula y arancel por periodo
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría Académica (VRA) Dirección de Estudios de Pregrado
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Presupuesto operacional de difusión y admisión regular en el presupuesto de la Institución.
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No aplica
<b>Acciones implementadas</b>	<p>El diagnóstico institucional evidenció una disminución en los ingresos asociados a nuevos estudiantes de pregrado, afectando la principal vía de financiamiento institucional (Matrículas y Aranceles de pregrado). En este contexto, resultaba esencial recuperar la capacidad de atracción de nuevos estudiantes. Con este propósito se definieron acciones orientadas a fortalecer la admisión de pregrado, incluyendo la definición de la oferta académica para la admisión 2024, 2025 y 2026, la elaboración de un modelo de desempeño de carreras, la presentación de la propuesta a los cuerpos colegiados y la entrega del informe de resultados para la adopción de medidas.</p> <p>Producto de estas acciones se reforzó la admisión como una función crítica que requiere dirección y recursos institucionales, avanzando en la instalación de mecanismos de planificación y seguimiento de la admisión de pregrado. Asimismo, se creó e implementó el Modelo de Desempeño de Carreras y Programas de Pregrado y Menciones (DR N°101/2025), aplicado a 64 carreras en 2024 y 62 en 2025, permitiendo diagnosticar el estado de las carreras y generar información para la toma de decisiones por parte del Consejo Académico y las Facultades.</p> <p>El modelo contempló medidas para las carreras clasificadas en estado crítico, incluyendo la suspensión de matrícula nueva y la formulación de planes de mejora. Tras su aplicación, se identificó la necesidad de precisar los criterios asociados a cada estado de desempeño, incorporando el ciclo de mejora del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad y definiendo lineamientos institucionales para la aplicación de estas medidas.</p> <p>En 2026 se aplicará, por tercera vez, el modelo de evaluación de desempeño, conforme a lo establecido en el DR N° 101/2025, que define su aplicación anual, consolidándose como un proceso institucional permanente.</p> <p>De manera complementaria, se fortalecieron las acciones de difusión y captación de estudiantes mediante la asignación de presupuesto institucional y la contratación de servicios especializados para apoyar las campañas de difusión y la gestión de admisión.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Desde la perspectiva de los resultados, el reconocimiento de la admisión como un proceso crítico permitió revertir la tendencia de la matrícula de primer año, alcanzando 3.847 estudiantes en 2024 y 3.852 en 2025, superando la meta comprometida de 3.700 estudiantes. Este desempeño se reflejó también en el incremento de los ingresos por matrículas y aranceles de pregrado, los cuales aumentaron desde M\$66.950.946 en 2023 a M\$70.315.185 en 2024 y M\$78.066.517 en 2025, evidenciando el cumplimiento de los indicadores comprometidos.</p> <p>Asimismo, la implementación del Modelo de Desempeño de Carreras generó definiciones sobre la oferta académica de pregrado, incluyendo la suspensión de admisión en las carreras de Geografía e Ingeniería en Alimentos, así como la realización de evaluaciones internas y externas en las carreras de Fonoaudiología e Ingeniería Ambiental.</p>

	Finalmente, y considerando el impacto financiero del Campus Patagonia en los resultados institucionales, con pérdidas en torno a M\$970.000 a nivel estructural en los últimos periodos, se resolvió reorientar el proyecto académico, suspendiendo el ingreso de nuevos estudiantes y estableciendo el cierre programado de sus actividades académicas hacia el año 2028. Al respecto, con fecha 23 de enero de 2026 se envió la Carta N°29 a la Subsecretaría de Educación Superior, mediante la cual se realizó la entrega formal del Plan de Cierre de Carreras de la Universidad Austral de Chile del Campus Patagonia, en cumplimiento del Decreto N°29 que aprueba el reglamento que regula los procesos y planes de cierre de sedes, carreras o programas de instituciones de educación superior, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 25 ter de la Ley 20.129. A la fecha del presente informe, se encuentra pendiente la respuesta oficial de dicha Subsecretaría (Anexo 01).				
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
N° de estudiantes matriculados en primer año	Proceso de admisión	Matrícula de primer año con estado académico regular <sup>1</sup> 2024	3.388 estudiantes año 2023, de los cuales 3.022 corresponden a ingresos del Sistema de Acceso, 312 ingresos especiales <sup>2</sup> y 54 ingresos PACE.	3.659 estudiantes año 2024, de los cuales 3.132 corresponden a ingresos del Sistema de Acceso, 443 ingresos especiales y 84 ingresos PACE.	3.847 estudiantes año 2024, de los cuales 3.090 corresponden a ingresos del Sistema de Acceso, 672 ingresos especiales y 85 ingresos PACE.
		Matrícula de primer año con estado académico regular 2025	3.847 estudiantes año 2024, de los cuales 3.090 corresponden a ingresos del Sistema de Acceso, 672 ingresos especiales y 85 ingresos PACE.	3.700 estudiantes año 2025, de los cuales 3.145 corresponden a ingresos del Sistema de Acceso, 470 ingresos especiales y 85 ingresos PACE.	3.852 estudiantes año 2025, de los cuales 3.121 corresponden a ingresos del Sistema de Acceso, 649 ingresos especiales y 82 ingresos PACE.
		Matrícula de primer año con estado académico regular 2026	3.852 estudiantes año 2025, de los cuales 3.121 corresponden a ingresos del Sistema de Acceso, 649 ingresos especiales y 82 ingresos PACE.	3.836 estudiantes año 2026, de los cuales 3.264 corresponden a ingresos del Sistema de Acceso, 484 ingresos especiales y 88 ingresos PACE.	3.864 estudiantes año 2026 (corte 04 de marzo 2026), de los cuales 3.214 corresponden a ingresos del Sistema de Acceso, 560 a ingresos especiales y 90 a ingresos PACE (Anexo 02).
Aumento de ingresos percibidos por matrícula y arancel por periodo	Proceso de admisión	Ingresos de actividades ordinarias: Matrículas y Aranceles de pregrado 2024	M\$66.950.946 total ingresos de matrículas y aranceles de pregrado año 2023.	M\$70.713.950 total ingresos de matrículas y aranceles de pregrado año 2024.	M\$70.315.185 total de ingresos de matrículas y aranceles de pregrado año 2024 <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> Se entiende como “regular” la situación académica de los estudiantes, independientemente de la vía de acceso.

<sup>2</sup> Matrícula de estudiantes en ingresos especiales considera tanto los ingresos especiales como los ingresos directos.

<sup>3</sup> Los ingresos de matrículas y aranceles de pregrado correspondientes al año 2024 provienen del cierre de los estados financieros auditados, presentados en los Informe de Gestión Mensual.

		Ingresos de actividades ordinarias: Matrículas y Aranceles de pregrado 2025	M\$70.315.185 total ingresos de matrículas y aranceles de pregrado año 2024.	M\$74.583.140 total ingresos de matrículas y aranceles de pregrado año 2025.	M\$78.066.517 total de ingresos de matrículas y aranceles de pregrado año 2025 <sup>4</sup> .
		Ingresos de actividades ordinarias: Matrículas y Aranceles de pregrado 2026	M\$78.066.517 total ingresos de matrículas y aranceles de pregrado año 2025.	M\$86.392.813 total ingresos de matrículas y aranceles de pregrado proyectados para el año 2026 <sup>5</sup> .	No aplica <sup>6</sup> .

---

<sup>4</sup> Los ingresos de matrículas y aranceles de pregrado año 2025 corresponden al cierre preliminar de saldos, según lo presentado en Proyecciones Financieras (Anexo 03), hoja de trabajo "EERR 2025-2028".

<sup>5</sup> Los ingresos de matrículas y aranceles de pregrado definidos como meta para el año 2026 corresponden a la proyección de saldos realizada para dicho periodo, según se presenta Proyecciones Financieras, hoja de trabajo "EERR 2025-2028". Al respecto, se proyecta un incremento en los ingresos, generados principalmente por la aplicación del IPC proyectado y por la actualización del arancel calculado (metodología utilizada por el Ministerio de Educación (MINEDUC) para determinar el valor de las carreras adscritas a gratuidad), que pasa a equipararse al arancel regulado.

<sup>6</sup> No se reportan ingresos por matrículas y aranceles de pregrado correspondientes al año 2026, dado que a la fecha de emisión del presente informe únicamente se ha completado el proceso de matrículas, sin que se hayan devengado cuotas de arancel. Los saldos asociados serán reportados en el Informe de Gestión correspondiente al mes de marzo, el cual será presentado al Directorio en abril de 2026 para su posterior envío a la Superintendencia de Educación Superior (SES).

Eje a la que tributa la medida.	Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado
<b>Medida 2</b>	Aumento de la oferta de programas de Postgrado, con énfasis en magíster profesionales
<b>Área en la que se relaciona</b>	Financiero
<b>Descripción de la medida</b>	Incrementar la matrícula de los programas de postgrado y educación continua a través de la oferta de programas, considerando la implementación de un modelo de evaluación económica/financiera, seguimiento y control a los programas
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Aumento de ingresos por actividades ordinarias correspondiente a matrículas y aranceles de postgrado
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	N° de estudiantes matriculados en primer año por tipo de programa Aumento de ingresos percibidos por aranceles y matrículas por periodo
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría Académica (VRA) Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de Estudios de Postgrado Dirección de Finanzas
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No aplica
<b>Acciones implementadas</b>	<p>El análisis de la oferta de programas de postgrado evidenció la necesidad de fortalecer su gestión académica y financiera, particularmente en relación con la evaluación de la sostenibilidad de los programas, el seguimiento de la matrícula y la articulación entre la planificación académica y la gestión financiera.</p> <p>En este contexto, la Universidad desarrolló acciones orientadas a fortalecer la gestión de la oferta de postgrado, con especial énfasis en programas de magíster de carácter profesional. Como parte de estas acciones, se diseñó e implementó un modelo institucional de costeo de programas de postgrado, elaborado por la Dirección de Finanzas y la Dirección de Estudios de Postgrado, el cual fue aplicado a los programas de magíster, diplomados y especialidades médicas, incorporando criterios homogéneos para estimar ingresos, costos directos e indirectos y umbrales de sostenibilidad financiera.</p> <p>Este modelo fue socializado con las Escuelas de Graduados e integrado al marco institucional mediante la Política de Postgrado aprobada por el Consejo Académico y formalizada a través del DR N°74/2024, que regula los aspectos financieros asociados a estos programas.</p> <p>Sobre esta base, se desarrolló un análisis del desempeño económico-financiero de los programas de postgrado (magíster, diplomados y especialidades médicas) en las once macrounidades, generando informes técnicos para apoyar la planificación académica y financiera. Durante 2025, el trabajo en torno al modelo de costeo se extendió progresivamente a los programas de doctorado, considerando una metodología diferenciada respecto del aplicado a magíster y diplomados, aunque utilizando este último como base para determinados supuestos y cálculos. En este contexto, se inició la aplicación del modelo en el Doctorado en Comunicación de la Facultad de Filosofía y humanidades. Las siguientes etapas se centrarán en el levantamiento financiero, con el fin de estimar el costo real por estudiante y el punto de equilibrio del programa, para luego proyectar su aplicación a la totalidad de doctorados de la Universidad como herramienta de apoyo a la toma de decisiones y a los procesos de acreditación.</p> <p>Paralelamente, se centralizó la gestión de las campañas de difusión de postgrado a través de la Dirección de Estudios de Postgrado, implementándose una campaña digital para el proceso de admisión 2025-2026 y proyectándose para 2026 una estrategia institucional orientada a fortalecer el posicionamiento de la oferta y la captación de estudiantes.</p>

	<p>Asimismo, se estableció un seguimiento sistemático de la matrícula de postgrado, especialmente de estudiantes de primer año, y se avanzó en el diseño y aprobación de nuevos programas conforme a los procedimientos institucionales vigentes. De manera complementaria, se fortaleció el marco normativo del área mediante la aprobación de la Política y Reglamento de Educación Continua y la reorganización del Centro de Educación Continua como unidad dependiente de la Vicerrectoría Académica.</p>
<p><b>Resultados</b></p>	<p>La implementación de esta medida permitió consolidar un marco institucional más estructurado para la gestión académica y financiera del postgrado, incorporando herramientas de evaluación económica y mecanismos de seguimiento que fortalecen la toma de decisiones respecto de la continuidad, ajuste o fortalecimiento de los programas.</p> <p>El seguimiento sistemático de la matrícula evidenció un crecimiento en el número de estudiantes de primer año. En términos de postgrado considerando doctorado, magíster y especialidades médicas, la matrícula nueva aumentó de 339 estudiantes en 2024 a 447 en 2025, lo que representa un avance principalmente en el área de magíster. No obstante, este incremento no implica el cumplimiento de las metas comprometidas para ambos periodos, situación que se explica por diversos factores que se detallan en la descripción de la brecha de esta medida. En este contexto, durante el año 2025 se profundizó el diseño y desarrollo de nuevos programas orientados a fortalecer estructuralmente el área de Postgrado.</p> <p>Por su parte, los programas de educación continua correspondientes a diplomados y postítulos muestran un aumento significativo en la matrícula, incrementándose de 423 estudiantes nuevos en 2024 a 1.023 en 2025. Como resultado, el total institucional de estudiantes nuevos, considerando postgrado y educación continua, aumentó de 762 en 2024 a 1.470 en 2025 (corte al 31 de diciembre), incremento asociado, entre otros factores, al fortalecimiento de las campañas de difusión y al posicionamiento de la oferta académica.</p> <p>En el ámbito financiero, los ingresos por matrículas y aranceles de postgrado y otros programas no alcanzaron las metas definidas en el Plan de Recuperación. No obstante, en el último periodo se registra un aumento respecto al cierre de 2024, desde M\$4.011.106 a M\$4.235.565.</p> <p>Al analizar estos resultados en conjunto con la evolución de la matrícula, se observa que el aumento en el número de estudiantes, particularmente en programas de educación continua, no se refleja proporcionalmente en los ingresos. En este contexto, se requiere profundizar el análisis de la composición de la matrícula, los valores de aranceles y la estructura de ingresos de los programas, con el objetivo de fortalecer su sostenibilidad financiera y su contribución al desempeño institucional.</p> <p>En este contexto, la aplicación del modelo de costeo y del reglamento asociado a los programas de postgrado permitió evaluar el desempeño académico y financiero de los programas de magíster (44 programas) y adoptar medidas de gestión orientadas a su sostenibilidad. En este contexto, 32 programas cumplieron sus metas de matrícula sin observaciones y 4 programas alcanzaron sus resultados mediante ajustes en sus puntos de equilibrio financiero. Asimismo, 5 programas que se encontraban en plan de contingencia lograron revertir positivamente sus resultados, 2 suspendieron la admisión de nuevos ingresos a partir de 2025 e iniciaron procesos de reformulación académica y 1 magíster se encuentra en etapa de implementación.</p> <p>Paralelamente, se avanzó en el fortalecimiento y ampliación de la oferta académica de postgrado. Durante los años 2024 y 2025 se crearon 3 programas de doctorado, 1 especialidad médica, 4 programas de magíster académico, 4 magíster profesionales y 26 diplomados. Adicionalmente, se encuentran en proceso de desarrollo 15 programas de magíster profesional y 7 diplomados, orientados a ampliar la oferta formativa en áreas estratégicas para la institución.</p> <p>En conjunto, estos avances reflejan el fortalecimiento de la gestión académica y financiera del postgrado, evidenciado en el crecimiento de la matrícula, la incorporación de herramientas de evaluación de sostenibilidad de los programas y el desarrollo progresivo de una oferta académica más diversificada y alineada con los objetivos institucionales.</p>

Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
N° de estudiantes matriculados en primer año por tipo de programa	Desempeño de la matrícula de Postgrado	Matrícula nueva de postgrado año 2024	914 estudiantes año 2023, de los cuales 43 corresponden a doctorado, 294 a magíster 46 especialidades médicas y 531 a diplomados /postítulos.	980 estudiantes año 2024, de los cuales 43 corresponden a doctorado, 322 magíster, 47 especialidades médicas, y 568 a diplomados/postítulos.	762 estudiantes año 2024, de los cuales, 39 corresponden a doctorados, 251 magíster, 49 especialidades médicas y 423 a diplomados/postítulos.
		Matrícula nueva de postgrado año 2025	762 estudiantes año 2024, de los cuales, 39 corresponden a doctorados, 251 magíster, 49 especialidades médicas y 423 a diplomados/postítulos.	1.030 estudiantes año 2025, de los cuales 57 corresponden a doctorado, 378 magíster, 61 especialidades médicas y 534 a diplomados/postítulos.	1.470 estudiantes año 2025, de los cuales 47 corresponden a doctorado, 350 magíster, 50 especialidades médicas y 1.023 a diplomados/postítulos. (Anexo 04).
		Matrícula nueva de postgrado año 2026	1.470 estudiantes año 2025, de los cuales 47 corresponden a doctorado, 350 magíster, 50 especialidades médicas y 1.023 a diplomados/postítulos.	1.012 estudiantes año 2026 <sup>7</sup> , de los cuales 46 corresponden a doctorado, 333 magíster, 46 especialidades médicas y 587 a diplomados/postítulos.	152 estudiantes año 2026 <sup>8</sup> (corte 27 de febrero 2026), de los cuales 10 corresponden a doctorado, 66 magíster, y 76 a diplomados/postítulos.
Aumento de ingresos percibidos por aranceles y matrículas por periodo	Desempeño de la matrícula de Postgrado	Ingresos de actividades ordinarias: Matrículas y Aranceles	M\$4.354.547 total de ingresos de matrícula y aranceles de postgrado y otros programas año 2023:	M\$4.150.709 total de ingresos de matrícula y aranceles de postgrado	M\$4.011.106 total de ingresos de matrícula y aranceles de postgrado y otros programas

<sup>7</sup> La proyección de matrícula para 2026 se elaboró sobre la base de los datos de estudiantes regulares al cierre del tercer trimestre de 2025. Esta presenta una disminución respecto de la matrícula registrada al cierre de 2025, dado que durante el último trimestre se incorporaron nuevos programas de diplomados y postítulos que no fueron considerados en la proyección inicial.

Lo anterior se refleja en los ingresos de matrículas y aranceles de postgrado y otros programas definidos como meta para el año 2026, correspondiente a la proyección de saldos realizada para dicho periodo, presentada en Proyecciones Financieras, hoja de trabajo "EERR 2025-2028".

<sup>8</sup> De acuerdo con el Calendario Académico de Postgrado Año 2026 (DR N°02/2026), el primer periodo contempla dos etapas de matrícula: del 07 al 23 de enero y del 02 al 27 de marzo. Asimismo, en el segundo periodo se realizará un nuevo proceso de matrícula entre el 03 y el 17 de agosto. En el caso de los programas MBA, Diplomados y Especialidades Médicas, se considera un plazo extraordinario de matrícula para aquellas escuelas o programas que lo requieran.

		de postgrado y otros programas 2024	Doctorado M\$822.297, Magister M\$1.524.817, Especialidades médicas M\$1.372.365, Diplomados/Postítulos M\$635.068.	y otros programas 2024: Doctorado M\$540.209, Magister M\$2.149.220, Especialidades médicas M\$1.063.185, Diplomados/postítulos M\$398.095.	2024 <sup>9</sup> : Doctorado M\$995.890, Magister M\$1.403.961, Especialidades médicas M\$1.257.537, Diplomados/postítulos M\$353.718.
		Ingresos de actividades ordinarias: Matrículas y Aranceles de postgrado y otros programas 2025	M\$4.011.106 total de ingresos de matrícula y aranceles de postgrado y otros programas 2024: Doctorado M\$995.890, Magister M\$1.403.961, Especialidades médicas M\$1.257.537, Diplomados/postítulos M\$353.718.	M\$5.025.308 total de ingresos de matrícula y aranceles de postgrado y otros programas 2025: Doctorado M\$709.370, Magister M\$2.666.333, Especialidades médicas M\$1.256.201, Diplomados/postítulos M\$393.404.	M\$4.235.565 total de ingresos de matrículas y aranceles de postgrado y otros programas año 2025 <sup>10</sup> : Doctorado M\$755.261, Magister M\$1.715.140, Especialidades médicas M\$1.037.848, Diplomados/postítulos M\$727.316 (i).
		Ingresos de actividades ordinarias: Matrículas y Aranceles de postgrado y otros programas 2026	M\$4.235.565 total de ingresos de matrículas y aranceles de postgrado y otros programas año 2025: Doctorado M\$755.261, Magister M\$1.715.140, Especialidades médicas M\$1.037.848, Diplomados/postítulos M\$727.316.	M\$3.716.409 total de ingresos de matrícula y aranceles de postgrado y otros programas proyectados para el año 2026 <sup>11</sup> : Doctorado M\$840.374, Magister M\$1.329.459, Especialidades médicas M\$1.097.267,	No aplica <sup>12</sup> .

<sup>9</sup> Los ingresos de matrículas y aranceles de postgrado y otros programas correspondientes al año 2024 provienen del cierre de los estados financieros auditados.

<sup>10</sup> Los ingresos de matrículas y aranceles de postgrado y otros programas año 2025 corresponden al cierre preliminar de saldos, según lo presentado en Proyecciones Financieras, hoja de trabajo "EERR 2025-2028".

<sup>11</sup> La proyección de matrícula para 2026 se elaboró sobre la base de los datos de estudiantes regulares al cierre del tercer trimestre de 2025. Esta presenta una disminución respecto de la matrícula registrada al cierre de 2025, dado que durante el último trimestre se incorporaron nuevos programas de diplomados y postítulos que no fueron considerados en la proyección inicial.

<sup>12</sup> No se reportan ingresos por matrículas y aranceles de postgrado y otros programas correspondientes al año 2026, dado que a la fecha de este informe se encuentra en proceso las etapas del primer periodo de matrículas, establecido en el Calendario Académico de Postgrado 2026 (DR N°02/2026). Los saldos asociados serán reportados en el Informe de Gestión de marzo, el cual será presentado al Directorio en abril de 2026 para su posterior envío a la Superintendencia de Educación Superior (SES).

				Diplomados/postítulos M\$449.309.
<p><b>Brechas y propuestas para superación de brechas.</b></p>	<p>i) En 2025, los ingresos por matrículas y aranceles de postgrado y otros programas, determinados en el cierre preliminar, se sitúan por debajo de la meta establecida de M\$5.025.308. Esta situación se asocia a los siguientes factores: (1) el cambio en la metodología de reconocimiento de ajustes provenientes de ejercicios anteriores, que implicó una disminución aproximada de MM\$663 en los ingresos reconocidos respecto del criterio considerado en las proyecciones; (2) la suspensión de la admisión de nuevos ingresos, particularmente en el programa de Magíster en Administración de Empresas - Sede Osorno; y (3) la postergación del inicio de programas nuevos previstos para 2025, los cuales iniciarán en 2026-2027 (doctorados y magíster profesionales), junto con la reprogramación de otros programas para periodos posteriores, debido a la inversión requerida, como es el caso de las especialidades médicas.</p> <p>No obstante, la brecha entre los ingresos reales del periodo 2025 y la meta establecida se explica principalmente por el cambio metodológico señalado, registrándose una diferencia de M\$126.743 en términos de ingresos reales.</p> <p>Adicionalmente, la postergación y reprogramación de programas ha incidido en el desempeño financiero del área de postgrado, evidenciando un desafío en la planificación y gestión de la oferta académica.</p> <p>Cabe señalar que los menores ingresos fueron parcialmente compensados por una menor ejecución de gastos, principalmente en la partida de materias primas y consumibles, en concordancia con las medidas de ajuste adoptadas en la medida 12, así como en gastos de sueldos y salarios asociados a la medida 4.</p> <p>Para 2026, si bien la proyección de estudiantes matriculados e ingresos de postgrado y otros programas es inferior a lo registrado en 2025, esta se elaboró utilizando como base la información de estudiantes regulares disponible al cierre del tercer trimestre de 2025.</p> <p>En este contexto, la meta proyectada para 2026 informada en este informe se mantiene sin modificaciones, centrando el análisis en la explicación de las desviaciones entre los resultados efectivos y lo proyectado, las cuales se asocian, entre otros factores, a la utilización de información disponible a una fecha de corte previa al cierre del ejercicio. Asimismo, los resultados efectivos de 2026 constituirán la base para la elaboración de las proyecciones correspondientes a 2027 y 2028, las que serán informadas periódicamente.</p> <p>Durante 2026 se fortalecerán los mecanismos de seguimiento, planificación y control de la ejecución de los programas de postgrado, con el objetivo de mejorar la coherencia entre la programación académica y su implementación efectiva y reducir desfases en periodos futuros. Asimismo, se trabajará en mejorar la proyección de ingresos por matrículas y aranceles, mediante el fortalecimiento de la difusión de la oferta académica, con el propósito de incrementar la matrícula y avanzar en la ejecución de los programas cuya apertura fue reprogramada durante 2025.</p>			

<b>Eje a la que tributa la medida.</b>	<b>Reestructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta</b>
<b>Medida 3</b>	Aumento de la dedicación docente plantas académicas y adjunta.
<b>Área en la que se relaciona</b>	Financiero
<b>Descripción de la medida</b>	Aumentar la carga académica de la planta académica y adjunta con el objetivo de reducir gasto en contratación a honorarios, optimizando el gasto en remuneraciones del personal académico.
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Reducción del gasto por beneficios a los empleados, sueldos y salarios.
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Porcentaje de cumplimiento Decreto N°61/2023 Gasto en sueldos y salarios a honorarios
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría Académica (VRA) Departamento de Planificación y Control de la Docencia Dirección de Personal
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	\$0
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	Ahorro anual comprometido por M\$2.219.463 para el año 2024 Para el año 2025 no existe un monto comprometido.
<b>Acciones implementadas</b>	<p>El análisis institucional de la dedicación docente evidenció desajustes entre la jornada contractual de los académicos, la docencia directa efectivamente impartida y los requerimientos de los programas, lo que generaba brechas en el cumplimiento de la docencia directa mínima establecida en la normativa institucional.</p> <p>Para abordar esta situación, la Universidad implementó un proceso sistemático de revisión y ajuste de la dedicación docente de la planta académica y adjunta, utilizando información proveniente de los sistemas institucionales y procesos de validación con las macrounidades académicas.</p> <p>Durante la etapa inicial se identificaron inconsistencias en los registros de programación de asignaturas, lo que requirió procesos de levantamiento, depuración y validación de información con las unidades académicas. Estas acciones permitieron verificar el cumplimiento de la docencia directa mínima establecida en la normativa vigente y generar antecedentes para la aplicación del DR N°41/2024 (DR N°61/2023), que regula los criterios de dedicación docente.</p> <p>En este marco, durante el período se desarrollaron cinco procesos institucionales de revisión del cumplimiento del DR N°41/2024, los cuales permitieron avanzar progresivamente desde la validación inicial de la información hacia la implementación de ajustes en la planificación docente.</p> <p>Paralelamente, se efectuó seguimiento a la evolución de las contrataciones de profesores a honorarios, considerando su relación con la planificación y los procesos de ajuste de dotación académica. Asimismo, se realizaron análisis específicos sobre asignaturas críticas y situaciones de docencia directa subestimada, generando insumos para mejorar la planificación de la docencia y optimizar el uso de los recursos académicos.</p>
<b>Resultados</b>	<p>La implementación de estas acciones permitió instalar un mecanismo institucional permanente de monitoreo y gestión de la dedicación docente, integrando criterios normativos y de sostenibilidad institucional en la planificación académica.</p> <p>Las revisiones realizadas permitieron identificar brechas relevantes en el cumplimiento de la docencia directa mínima. En el primer semestre de 2024 se detectaron 78 docentes con niveles de dedicación inferiores al 65%, mientras que en el segundo semestre se identificaron 165 docentes bajo el 80% de cumplimiento. Posteriormente, al analizar la carga docente proyectada para 2025 conforme al DR N°41/2024, se identificaron 63 docentes bajo el umbral del 95% de dedicación mínima establecido por la normativa.</p>

	<p>A partir de este proceso de revisión se implementaron medidas de ajuste en la planificación docente, incluyendo redistribución de carga académica, adecuaciones de jornada y mecanismos de retiro voluntario. En total, 170 docentes dejaron la institución durante el período, 115 mediante mutuos acuerdos y 55 mediante procesos de desvinculación conforme a la normativa vigente.</p> <p>Desde la perspectiva financiera, el proceso de ajuste de la dotación académica implicó un aumento en la contratación de docentes a honorarios, con el objetivo de asegurar la continuidad de la docencia durante el período de transición asociado a los procesos de retiro, desvinculación y adecuación de la planta académica. En este contexto, el gasto en honorarios docentes evolucionó desde M\$2.055.043 en 2023 a M\$2.719.845 en 2024 y M\$3.807.751 en 2025.</p> <p>Este incremento responde principalmente a la necesidad de cubrir actividades docentes mientras se implementaban los ajustes en la dotación académica. No obstante, el aumento en el gasto por honorarios se mantiene por debajo del ahorro generado por la reducción de personal académico, como se observa en el total de gastos por beneficios a los empleados detallados en la Medida 4, por lo que el efecto global del proceso contribuye al equilibrio financiero de la gestión docente.</p> <p>En conjunto, estos avances permitieron fortalecer los mecanismos institucionales de planificación, monitoreo y control de la dedicación docente, mejorar la asignación de carga académica y avanzar en el cumplimiento de la normativa institucional, contribuyendo a una gestión más eficiente de los recursos académicos.</p>				
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
Porcentaje de cumplimiento Decreto N°61/2023	Análisis de cumplimiento carga mínima Implementación de las nuevas normas de dedicación docente DR 61.	Planta Académica perteneciente a un claustro de postgrado, meta 8 horas pedagógicas semanales en pregrado. Si el docente no cumple con al menos 2 horas en postgrado, éstas deben ser dictadas en pregrado.	No aplica para el año 2023.	1° sem. 2024 cumplimiento del 65% 2° sem. 2024 cumplimiento del 80% de dedicación docente mínima.	Durante el año 2024 se desarrollaron procesos de validación y revisión del cumplimiento de la carga docente, en coherencia con las metas de dedicación establecidas para cada semestre.
		Planta Académica no perteneciente a un claustro, meta 14 horas pedagógicas semanales.	Cumplimiento del 65% de la dedicación docente de acuerdo con lo establecido en el DR 61 para el 1° semestre 2024 y de un 80% de cumplimiento para el 2° semestre 2024.	1° y 2° sem. 2025 cumplimiento del 95% de dedicación docente mínima.	Durante el año 2025 se dio continuidad a los procesos de validación y revisión del cumplimiento de la carga docente, considerando los umbrales de dedicación establecidos en la normativa vigente.

		Planta Adjunta se establece una meta de 22 pedagógicas semanales cuando el contrato es de 44 horas cronológicas, y se rebaja proporcionalmente en el caso de contratos con menos horas.	1° y 2° sem. 2025 cumplimiento del 95% de dedicación docente mínima.	1° y 2° sem. 2026 cumplimiento del 100% de dedicación docente mínima.	Para el año 2026, el proceso de validación y revisión del cumplimiento de la carga docente se encuentra en desarrollo, conforme a la normativa vigente.
Gasto en sueldos y salarios a honorarios	Programación de la docencia. Análisis de cumplimiento carga mínima. Ajuste contrataciones profesores a honorarios.	Gastos por beneficios a los empleados: Honorarios en sueldos y salarios 2024	M\$4.274.506 gasto total en honorarios docentes año 2023.	M\$2.055.043 gasto en honorarios docentes para el año 2024.	M\$2.719.845 gasto en honorarios docentes para el año 2024 <sup>13</sup> .
		Gastos por beneficios a los empleados: Honorarios en sueldos y salarios 2025	M\$2.719.845 gasto en honorarios docentes para el año 2024.	M\$3.830.500 gasto en honorarios docentes para el año 2025 a nivel centralizado <sup>14</sup> .	M\$3.807.751 gasto en honorarios docentes para el año 2025 <sup>15</sup> .
		Gastos por beneficios a los empleados: Honorarios en sueldos y salarios 2026	M\$3.807.751 gasto en honorarios docentes para el año 2025.	M\$3.822.207 gasto en honorarios docentes proyectado para el año 2026 <sup>16</sup> .	No aplica <sup>17</sup> .

<sup>13</sup> El gasto en honorarios docentes año 2024 corresponde a la ejecución presupuestaria centralizada, presentado en el Informe de Gestión Mensual de diciembre 2024.

<sup>14</sup> Meta comprometida para el gasto proyectado en honorarios docentes del año 2025, fue actualizada durante el periodo e incluida en el Informe de Gestión Mensual de agosto 2025.

<sup>15</sup> El gasto en honorarios docentes del año 2025 corresponde a la ejecución presupuestaria centralizada, presentado en el Informe de Gestión Mensual de diciembre 2025 (Anexo 05), sección "Revisión de Presupuestos", página 6.

<sup>16</sup> El gasto en honorarios docentes definidos como meta para el año 2026 corresponden a la proyección de saldos realizada para dicho periodo, y que se encuentra en proceso de definición en el Presupuesto de Ingresos y Gastos 2026. Saldo se presenta en Proyecciones Financieras, hoja de trabajo "EERR 2025-2028" (fuente de financiamiento centralizado).

<sup>17</sup> No se reportan gastos significativos en honorarios docentes al año 2026, dado que a la fecha de este informe recién se está iniciando el año académico. En consecuencia, el gasto registrado es mínimo y se asocia principalmente a actividades académicas que se rigen por año calendario, tales como aquellas vinculadas a campos clínicos, tanto en la Facultad de Medicina como en algunas carreras del área de la salud en la Sede Puerto Montt. Los saldos correspondientes serán reportados en el Informe de Gestión de marzo, el cual será presentado al Directorio en abril de 2026 para su posterior envío a la Superintendencia de Educación Superior (SES).

<b>Eje a la que tributa la medida.</b>	<b>Reestructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta</b>
<b>Medida 4</b>	Racionalización de las plantas académica y adjunta
<b>Área en la que se relaciona</b>	Financiero
<b>Descripción de la medida</b>	Reestructuración de la planta académica y adjunta, para optimizar el uso de recursos y disminuir el gasto en remuneraciones del personal
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Reducción del gasto por beneficios a los empleados, sueldos y salarios
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos Ratio estudiante por jornada completa equivalente (JCE)
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Vicerrectoría Académica (VRA) Dirección de Personal
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	M\$4.000.000 en 2024 y M\$1.500.000 en 2025 Ejecución de indemnizaciones en flujo de caja por M\$ 8.100.220 al mes de diciembre 2025 (incluye todas las causales y convenios).
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	Ahorro anual comprometido 2024 M\$2.665.967 y 2025 M\$3.212.250 Ahorro bruto a diciembre 2025 es de M\$2.990.295 (ver cuadro detalle en medida 10)
<b>Acciones implementadas</b>	A partir de los diagnósticos institucionales realizados sobre la estructura de la planta académica y el análisis de indicadores de eficiencia docente, se identificaron sobredotaciones en determinadas áreas y brechas entre la dotación docente disponible y las necesidades efectivas de docencia, lo que hacía necesario avanzar en un proceso gradual de reorganización de la planta. En este contexto, durante 2024 se concretaron 28 desvinculaciones de docentes por aplicación del artículo 161 del Código del Trabajo y 42 retiros por mutuo acuerdo. Posteriormente, durante 2025 se registraron 27 desvinculaciones por la misma causal y 73 retiros por mutuo acuerdo, procesos desarrollados en coordinación con las macrounidades académicas y conforme a la normativa institucional y laboral vigente. De manera complementaria, la Universidad incorporó el indicador de Estudiantes por Jornada Completa Equivalente (Est/JCE) como herramienta para el seguimiento de la eficiencia docente y como insumo para la planificación institucional. Asimismo, se realizó seguimiento periódico de la relación entre docentes de planta y docentes a honorarios, junto con el monitoreo del gasto asociado a honorarios docentes. Como parte del proceso de reorganización, iniciado en diciembre de 2024 y desarrollado principalmente durante 2025, se revisaron casos específicos de docentes de planta con perfiles investigativos, el cumplimiento de la carga docente mínima establecida en el DR N°41/2024, la situación de académicos en categoría de Instructor (IV) que no habían cumplido los requisitos de promoción, y la identificación de casos susceptibles de retiro voluntario. Este proceso concluyó con la adopción de decisiones individuales formalizadas mediante actas y aprobadas por las instancias de gobernanza correspondientes.
<b>Resultados</b>	Las acciones de reestructuración desarrolladas durante 2024 y 2025, incluyendo procesos de desvinculación y retiro por mutuo acuerdo, permitieron reducir sobredotaciones y avanzar hacia una configuración de planta más alineada con criterios académicos, normativos y financieros. El uso sistemático del indicador Estudiantes por Jornada Completa Equivalente (Est/JCE) fortaleció el análisis institucional de la eficiencia docente. Este indicador evolucionó desde 18,3 estudiantes por JCE en 2024 a 19,4 al cierre de 2025, reflejando una mejora en la relación entre dotación docente y matrícula total. Para efectos comparativos se aplicó un ajuste metodológico que excluyó al Campus Patagonia, considerando el proceso de cierre progresivo de su oferta de pregrado.

	<p>Asimismo, el seguimiento de la relación entre docentes de planta y docentes a honorarios permitió monitorear la evolución de la estructura de la dotación académica. A diciembre de 2025, los docentes a honorarios representaban 13,2% de la dotación, mientras que los docentes de planta concentraban 86,8%, resguardando la continuidad de la docencia y la flexibilidad operativa durante el proceso de ajuste.</p> <p>Desde el punto de vista financiero, los efectos del proceso se reflejaron en la evolución del gasto en sueldos y salarios. El gasto pasó de M\$75.210.627 en 2023 a M\$76.261.492 en 2024, disminuyendo posteriormente a M\$73.810.598 en 2025, evidenciando una contención del crecimiento del gasto a partir de las medidas implementadas. Para 2026 se proyecta un gasto de M\$75.513.113, considerando los ajustes realizados y las necesidades de continuidad operativa.</p> <p>En conjunto, estos resultados reflejan un proceso gradual de racionalización de la dotación docente basado en indicadores objetivos y seguimiento institucional, que permitió avanzar hacia una gestión más eficiente de los recursos académicos y fortalecer la sostenibilidad financiera de la Universidad en el mediano plazo.</p>				
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos	Aplicación de las alternativas de reestructuración de la planta. Implementación del plan de medidas por acuerdo mutuo focalizado en la planta administrativa y de servicios.	Gastos por beneficios a los empleados: Sueldos y salarios 2024	M\$75.210.627 total de gastos por beneficios a los empleados año 2023, de los cuales M\$44.716.901 corresponden a académicos y M\$30.493.726 a personal de administración y servicios.	M\$77.021.251 total de gastos por beneficios a los empleados año 2024, de los cuales M\$46.531.613 corresponden a académicos y M\$30.489.638 a personal de administración y servicios.	M\$76.261.492 total de gastos por beneficios a los empleados año 2024, de los cuales M\$44.173.270 corresponden a académicos y M\$32.088.222 a personal de administración y servicios <sup>18</sup> .
		Gastos por beneficios a los empleados: Sueldos y salarios 2025	M\$76.261.492 total de gastos por beneficios a los empleados año 2024, de los cuales M\$44.173.270 corresponden a académicos y M\$32.088.222 a personal de administración y servicios.	M\$75.408.285 total de gastos por beneficios a los empleados año 2025, de los cuales M\$45.412.504 corresponden a académicos y M\$29.995.781 a personal de administración y servicios.	M\$73.810.598 total de gasto por beneficios a los empleados año 2025, de los cuales M\$40.099.227 corresponden a académicos y M\$33.711.371 a personal de administración y servicios <sup>19</sup> .

<sup>18</sup> El gasto por beneficios a los empleados del año 2024 corresponde al cierre de los estados financieros auditados, presentados en los Informe de Gestión Mensual.

<sup>19</sup> El gasto por beneficios a los empleados 2025 corresponde al cierre preliminar de saldos, presentado en Proyecciones Financieras, hoja de trabajo "EERR 2025-2028".

		Gastos por beneficios a los empleados: Sueldos y salarios 2026	M\$73.810.598 total de gasto por beneficios a los empleados año 2025, de los cuales M\$40.099.227 corresponden a académicos y M\$33.711.371 a personal de administración y servicios.	M\$75.513.113 total de gastos por beneficio a los empleados proyectado año 2026, de los cuales \$43.982.170 corresponden a académicos y M\$31.530.942 a personal de administración y servicios <sup>20</sup> .	No aplica <sup>21</sup> .
Ratio estudiante por jornada completa equivalente (JCE)	Generación de indicadores de eficiencia docente	Número de estudiantes / Jornada Completa Equivalente (planta y honorarios)	16,4 estudiantes / JCE año 2023 <sup>22</sup> .	21 estudiantes / JCE año 2024.	18,3 estudiantes / JCE a diciembre 2024.
			18,3 estudiantes / JCE a diciembre 2024.	22 estudiantes / JCE año 2025.	19,4 estudiantes / JCE a diciembre 2025 (ii) (Anexo 06).
			19,4 estudiantes / JCE a diciembre 2025.	20 estudiantes / JCE año 2026.	No aplica <sup>23</sup> .
<b>Brechas y propuestas para superación de brechas.</b>	ii) En el marco de la discusión presupuestaria para el presupuesto 2026, la Comisión Mixta, integrada por representantes del Consejo Académico, del Directorio y del equipo de Rectoría, acordó avanzar en un proceso gradual de ajuste de la dotación académica, orientado a mejorar el indicador de estudiantes por Jornada Completa Equivalente (Est/JCE). En este contexto, se definió como hito inicial que, al término del primer semestre de 2026, la Universidad materialice una reducción de 35 JCE, proceso que será abordado posterior a la aprobación del presupuesto del año 2026 en coordinación con la totalidad de las macrounidades académicas. Este acuerdo forma parte de una estrategia de mediano plazo, cuyo objetivo es que la institución, en un horizonte proyectado al año 2029, pueda ajustar progresivamente su planta docente y avanzar hacia el logro del indicador meta de 22 estudiantes por JCE. Para ello, se estableció				

<sup>20</sup> El gasto por beneficios a los empleados definidos como meta para el año 2026, corresponde a la proyección de saldos realizada para dicho periodo, presentado en Proyecciones Financieras, hoja de trabajo "EERR 2025-2028".

<sup>21</sup> El gasto por beneficios a los empleados correspondiente al año 2026 no se incorpora en el presente informe, dado que su saldo será reportado en el Informe de Gestión del mes de marzo, el cual será presentado al Directorio en abril de 2026 para su posterior envío a la SES.

<sup>22</sup> Para el cálculo del indicador Est/JCE se realizó un ajuste metodológico para efectos comparativos en los 3 periodos, que considera la exclusión de la macrounidad Campus Patagonia, atendida la decisión institucional de cerrar progresivamente la oferta de pregrado en dicha macrounidad. Este ajuste se fundamenta en que, en los próximos años, el campus mantendrá un nivel decreciente de estudiantes, en el marco de compromisos institucionales definidos en los planes de cierre y suspensión de carreras.

<sup>23</sup> Durante el primer trimestre 2026 no fue posible generar este ratio actualizado, debido a que aún se encontraba en desarrollo del proceso de matrícula de estudiantes nuevos y de cursos superiores, y el registro de honorarios docentes finalizará durante los primeros días de abril. La obtención de este indicador depende de la actualización de los sistemas institucionales, por lo que se requiere contar con la información consolidada a fin de aplicar las fechas de corte y reportar los indicadores vigentes a las macrounidades.

	<p>el compromiso de mejorar de manera sostenida dicho indicador, con una variación promedio anual del orden de 0,7 puntos, resguardando la calidad académica y la complejidad formativa institucional.</p> <p>De manera complementaria, este proceso se articulará con las acciones orientadas a la revisión de asignaturas con docencia subestimada y asignaturas críticas, con el fin de optimizar la planificación docente, fortalecer la eficiencia en el uso de JCE y contribuir, a su vez, a acciones orientadas a mejorar la retención y las trayectorias académicas de los estudiantes. En este marco, se proyecta que el análisis de dichas asignaturas, junto con su valorización, se encuentre finalizado al cierre del año 2026, constituyendo un insumo relevante para la implementación de ajustes en la gestión académica.</p> <p>Estas acciones se alinean con el Propósito 1 del Plan Estratégico Institucional, específicamente con el objetivo estratégico 3, orientado a impulsar la innovación pedagógica en prácticas docentes que promuevan la excelencia de los aprendizajes, y con el indicador 1.8, correspondiente a la tasa de aprobación anual de asignaturas críticas.</p> <p>En su conjunto, estas definiciones reflejan el compromiso institucional con la mejora del indicador Est/JCE, el cual será objeto de seguimiento permanente y de revisión periódica en el marco de los procesos de planificación académica y presupuestaria, como parte de una estrategia de ajuste responsable y sostenible en el tiempo.</p>
--	---

Eje a la que tributa la medida.	Reestructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta
<b>Medida 5</b>	Optimización y modernización de la planificación docente
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración
<b>Descripción de la medida</b>	Disminuir la oferta de asignaturas optativas que se dictan semestralmente a través de un aumento de estudiantes promedio por curso con el objetivo de optimizar el uso de recursos en la institución considerando el modelo educativo UACH.
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Optimizar la oferta académica a través de la actualización de los ciclos formativos.
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	N° de asignaturas optativas
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría Académica (VRA) Dirección de Estudios de Pregrado Departamento de Planificación y Control de la Docencia
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	M\$0
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No cuantificable
<b>Acciones implementadas</b>	<p>El análisis de la oferta académica de pregrado evidenció una amplia oferta de asignaturas optativas, con un elevado número de cursos con baja inscripción, lo que dificultaba una planificación docente eficiente y un uso adecuado de los recursos académicos. Frente a este diagnóstico, la Universidad impulsó acciones orientadas a optimizar y modernizar la planificación docente, particularmente en lo relativo a las asignaturas optativas.</p> <p>En este contexto, se actualizó el marco normativo que regula esta oferta mediante la modificación del DR N°28/2023, elevando los mínimos de estudiantes requeridos para la ejecución de asignaturas optativas de nivel Bachillerato. Paralelamente, se desarrolló un proceso de depuración y ordenamiento de los registros institucionales de estas asignaturas, incorporando su caracterización en los sistemas académicos institucionales.</p> <p>Asimismo, se revisaron las definiciones asociadas a los ciclos formativos y áreas de formación vinculadas a estas asignaturas, estableciendo criterios homogéneos para la planificación docente entre las macrounidades. Estas definiciones comenzaron a aplicarse progresivamente en la programación académica desde el segundo semestre de 2024, incorporando controles centralizados en los procesos de inscripción y apertura de asignaturas.</p> <p>De manera complementaria, se realizaron evaluaciones curriculares, académicas y financieras orientadas a la readecuación de la oferta académica, incluyendo la revisión de menciones, la evaluación de la duración de carreras de ciclo completo y el diseño inicial de una estrategia institucional de virtualización.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Las acciones implementadas permitieron avanzar en el ordenamiento de la oferta académica de pregrado y en una planificación docente más eficiente, contribuyendo a optimizar el uso de los recursos docentes y a fortalecer los mecanismos de seguimiento de la programación académica institucional.</p> <p>En particular, la aplicación de los nuevos criterios normativos permitió reducir progresivamente la dispersión de asignaturas optativas. Mientras que en 2023 se registraban 629 asignaturas en el primer semestre y 575 en el segundo, durante 2024 esta cifra disminuyó a 474 y 475 respectivamente, y en 2025 a 345 y 113 asignaturas, concentrando un mayor número de estudiantes por curso.</p> <p>Estos resultados permitieron mejorar la eficiencia en la programación docente y fortalecer la capacidad institucional de monitorear y gestionar la oferta académica, generando información relevante para la toma de decisiones académicas y la optimización del uso de la planta docente.</p>

Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
N° de asignaturas optativas	Aprobar oferta de asignaturas optativas	Suma de asignaturas ofertadas para el 1° y 2° semestre 2024	629 asignaturas en el 1° semestre y 575 asignaturas en el 2° semestre 2023.	480 +/-20 asignaturas 1° y 2° semestre 2024	474 asignaturas en el 1° semestre y 475 asignaturas en el 2° semestre 2024.
		Suma de asignaturas ofertadas para el 1° y 2° semestre 2025	474 asignaturas en el 1° semestre y 475 asignaturas en el 2° semestre 2024.	480 +/-20 asignaturas 1° y 2° semestre 2025	345 asignaturas en el 1° semestre y 113 asignaturas en el 2° semestre 2025.

<b>Eje a la que tributa la medida.</b>		<b>Reestructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta</b>			
<b>Medida 6</b>	Fortalecimiento de la Vicerrectoría Académica				
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración				
<b>Descripción de la medida</b>	Fortalecer los procesos clave de la gestión académica institucional a través de reformular y modernizar la estructura de la Vicerrectoría Académica para facilitar los procesos de control y coordinación.				
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Implementar procesos de control y coordinación de la gestión académica institucional				
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	No aplica				
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría Académica (VRA) Dirección de Estudios de Pregrado Dirección de Vinculación con el Medio				
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	M\$84.674 anual 2024 Saldo 2025 se encuentra incorporado en el presupuesto del periodo.				
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No cuantificable				
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La gestión académica institucional requería fortalecer los mecanismos de coordinación, planificación y seguimiento de los procesos asociados a la docencia de pregrado, particularmente en relación con la planificación docente, la gestión curricular y el análisis de indicadores académicos. Frente a esta necesidad, la Universidad avanzó en la revisión y reorganización de la estructura de la Vicerrectoría Académica.</p> <p>En este contexto, se creó el Departamento de Planificación y Control de la Docencia, dependiente de la Vicerrectoría Académica, con el objetivo de centralizar la planificación docente, el seguimiento del cumplimiento de la carga académica y el análisis de indicadores asociados a la dotación docente y al uso de Jornadas Completas Equivalentes (JCE). Esta unidad entrega apoyo técnico a las macrounidades académicas y contribuye a la implementación de medidas vinculadas a dedicación docente y racionalización de la planta académica.</p> <p>Paralelamente, se reorganizó el Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular, fortaleciendo su articulación con los procesos de diseño, evaluación y actualización curricular de pregrado en coherencia con el Modelo Educativo institucional y los procesos de acreditación.</p>				
<b>Resultados</b>	<p>La implementación de esta medida permitió fortalecer las capacidades institucionales de coordinación y seguimiento de la gestión académica, incorporando mecanismos más sistemáticos para el monitoreo de la planificación docente y de indicadores asociados a la actividad académica.</p> <p>En particular, la consolidación de funciones de planificación docente y análisis de información académica permitió disponer de instancias más sistemáticas de seguimiento de la carga académica, la dedicación docente y la programación de la docencia, facilitando la toma de decisiones por parte de la Vicerrectoría Académica y de las macrounidades.</p> <p>Asimismo, el fortalecimiento de las funciones vinculadas al aseguramiento de la calidad curricular permitió avanzar en la sistematización de información de carreras y programas en la Plataforma de Gestión Curricular, generando insumos para el análisis curricular y la evaluación de procesos formativos.</p> <p>En conjunto, estos avances contribuyeron a mejorar las capacidades institucionales de monitoreo, análisis y apoyo a la toma de decisiones en la gestión académica, fortaleciendo la articulación entre planificación docente, gestión curricular y seguimiento institucional.</p>				
<b>Indicadores por Acción</b>	<b>Acción a la que tributa</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Meta Comprometida</b>	<b>Nivel a la Fecha</b>
No aplica					

Eje a la que tributa la medida.	Reestructuración Administrativa de la Institución
<b>Medida 7</b>	Redefinición y reorganización de las unidades descentralizadas
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración y financiero
<b>Descripción de la medida</b>	Reestructuración de las unidades descentralizadas con el objetivo de optimizar el uso de recursos financieros considerando los propósitos por los cuales fueron creadas.
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Optimizar el uso de los recursos financieros institucionales y de la unidad respectiva
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Nº de unidades descentralizadas cerradas o antecedentes que respalden la creación de éstas Efecto financiero de unidades traspasadas
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de Finanzas
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	Ahorro anual comprometido para el 2024 M\$679.289 Ahorro anual comprometido para el 2025 M\$131.208 Ahorro en caja 2025 M\$569.332
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La Universidad identificó la necesidad de revisar el funcionamiento de las unidades descentralizadas, dado que su desarrollo se había producido de manera progresiva en el tiempo, generando diferencias en sus formas de gestión, dependencia institucional y mecanismos de supervisión. Esta situación dificultaba contar con una visión institucional consolidada sobre su desempeño organizacional y financiero. Para abordar esta situación, se desarrolló un proceso institucional de análisis de las unidades descentralizadas, considerando variables académicas, organizacionales y financieras, así como información de desempeño económico desde 2023, dependencia jerárquica, estructura de ingresos y costos y alineación con las funciones misionales de la Universidad.</p> <p>A partir de este análisis se elaboró una propuesta de reorganización institucional aprobada por el Directorio, que incluyó la creación de la Administradora de Empresas UACH SpA, destinada a gestionar actividades de carácter operativo y productivo diferenciadas de la estructura académica y administrativa central.</p> <p>En este marco se avanzó en la regularización administrativa de diversas unidades descentralizadas, definiendo según cada caso su continuidad, reorganización o traspaso a la nueva estructura institucional. Asimismo, se definieron modelos de gestión diferenciados para distintos tipos de unidades, cuya implementación se proyecta de manera progresiva desde 2026.</p>
<b>Resultados</b>	<p>El desarrollo de esta medida permitió ordenar institucionalmente la gestión de las unidades descentralizadas y fortalecer su supervisión desde el nivel central, estableciendo criterios para su funcionamiento y evaluación dentro de la estructura universitaria.</p> <p>Como resultado del proceso de revisión institucional, se logró consolidar información sobre un universo de 99 unidades descentralizadas, ampliando significativamente el conocimiento institucional respecto de su funcionamiento, dependencia organizacional y desempeño financiero.</p> <p>Asimismo, el proceso permitió regularizar administrativamente 35 unidades descentralizadas, resolviendo situaciones pendientes y avanzando hacia una estructura organizacional más clara respecto de su dependencia institucional y mecanismos de supervisión.</p> <p>Desde la perspectiva financiera, el impacto de las medidas adoptadas se observa de manera progresiva. Si bien durante 2024 no se alcanzaron los ahorros comprometidos inicialmente, durante 2025 se registró un efecto financiero positivo equivalente a un ahorro en caja de M\$569.332, asociado al proceso de reorganización y a los ajustes implementados en la gestión de estas unidades.</p>

En conjunto, estos avances permitieron fortalecer la gobernanza institucional sobre las unidades descentralizadas y mejorar el seguimiento de su desempeño organizacional y financiero, sentando bases para la implementación de los nuevos modelos de gestión definidos para estas unidades.					
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
N° unidades descentralizadas cerradas o antecedentes que respalden la creación de éstas	Implementación de la reestructuración	Cantidad de unidades descentralizadas cerradas o traspasadas a SPA en 2024	0 unidades	12 unidades descentralizadas traspasadas a SpA o cerradas.	Aprobación de regularización de 14 unidades descentralizadas.
		Cantidad de unidades descentralizadas cerradas o traspasadas a SPA en 2025	Aprobación de regularización de 14 unidades descentralizadas en 2024	99 unidades descentralizadas traspasadas a SpA, cerradas o administradas mediante el modelo de gestión e investigación interna.	35 unidades formalizadas al cierre 2025 (Anexo 07) (iii): - Cierre administrativo de 9 centros de costo. - Cierre de 3 unidades. - Modelo de Gestión de Laboratorios e Investigación, Facultad de Ciencias 15 unidades - Gestión Patrimonial, 2 unidades. - Traspaso a Empresas UACH SpA 5 unidades. - Centralización Dirección de Educación Continua.
		Cantidad de unidades descentralizadas cerradas o traspasadas a SPA en 2026	35 unidades formalizadas al cierre 2025 (ii): - Cierre administrativo de 9 centros de costo. - Cierre de 3 unidades. - Modelo de Gestión de Laboratorios e Investigación, Facultad de Ciencias 15 unidades	64 unidades para formalizar en 2026: - Modelo de Gestión de Laboratorios e Investigación, Otras Facultad 30 unidades. - Modelo de Gestión de Docencia, 1 unidad. - Modelo de Gestión Interna, 25 unidades. - Gestión Patrimonial, 4 unidades.	No aplica <sup>24</sup> .

<sup>24</sup> No se registran avances en la formalización de unidades durante el primer trimestre de 2026, dado que en el período se ha priorizado la consolidación y desarrollo de las actividades correspondientes a las unidades formalizadas en etapas anteriores.

			- Gestión Patrimonial, 2 unidades. - Traspaso a Empresas UCh SpA 5 unidades. - Centralización Dirección de Educación Continua.	- Traspaso a Empresas UCh SpA 4 unidades.	
Efecto financiero de unidades traspasadas	Implementación de la reestructuración	Ingresos generados (-) gastos generados, por las unidades descentralizadas en 2024	M\$0 de efecto financiero en año 2023	M\$679.289 de efecto financiero en año 2024	M\$0 de efecto financiero en año 2024.
		Ingresos generados (-) gastos generados, por las unidades descentralizadas en 2025	M\$0 de efecto financiero en año 2024	M\$131.208 de efecto en 2025.	M\$569.332 de efecto financiero en año 2025.
		Ingresos generados (-) gastos generados, por las unidades descentralizadas en 2026	M\$569.332 de efecto financiero en año 2025	M\$275.279 de efecto proyectado en 2026.	No aplica <sup>25</sup> .
<b>Brechas y propuestas para superación de brechas.</b>	<p>iii) La brecha identificada se relaciona principalmente con el tiempo requerido entre la identificación y caracterización de las unidades descentralizadas, la definición de su curso de acción, cierre, traspaso, adscripción a un modelo de gestión u otra alternativa, y la ejecución efectiva de las acciones correspondientes. Este proceso implicó una coordinación compleja con las unidades responsables de la administración y gestión de dichas unidades, así como la validación progresiva de información financiera, operativa y organizacional, lo que condicionó los plazos de implementación.</p> <p>Esta dificultad, propia de una organización compleja, requirió ajustes en las estrategias inicialmente definidas y revisiones sucesivas del enfoque de implementación. En consecuencia, durante el período de ejecución del Plan de Recuperación no fue posible evidenciar plenamente los resultados asociados a cada acción o a cada grupo de unidades definido bajo los distintos modelos de gestión identificados. Con el objeto de abordar esta brecha, la Universidad ha definido una planificación detallada de implementación y seguimiento, la cual se presenta en el Anexo 07, mediante una carta Gantt que establece plazos y tareas de avance para cada uno de los grupos de unidades y modelos de gestión definidos, proyectando la consolidación progresiva de los resultados en los períodos siguientes.</p>				

<sup>25</sup> No se registran avances en la formalización de unidades durante el primer trimestre de 2026, dado que en el período se ha priorizado la consolidación y desarrollo de las actividades correspondientes a las unidades formalizadas en etapas anteriores.

<b>Eje a la que tributa la medida.</b>	<b>Reestructuración Administrativa de la Institución</b>
<b>Medida 8</b>	Postergación del bono anual extraordinario
<b>Área en la que se relaciona</b>	Financiero
<b>Descripción de la medida</b>	Negociar con los sindicatos y trabajadores no sindicalizados, la postergación del bono anual extraordinario durante 2024 y 2025, para acotar el flujo de gasto durante dichos años.
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Postergar egresos de caja hasta el año 2026
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Menor gasto en remuneraciones personal no académico. Menor gasto en remuneraciones personal académico.
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de personal
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	\$0
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	Ahorro anual comprometido 2024 M\$3.742.552 (M\$890.140 personal de administración y servicios, M\$2.852.412 personal docente) Ahorro anual comprometido 2025 M\$3.877.284 (M\$922.185 personal de administración y servicios, M\$2.955.099 personal docente) No se han generado ahorros en 2025.
<b>Acciones implementadas</b>	<p>Previo a la implementación del Plan de Recuperación, la situación financiera de la Universidad evidenciaba restricciones relevantes en el flujo de caja, particularmente asociadas al peso del gasto en remuneraciones y beneficios a los empleados. En este contexto, el pago del bono anual extraordinario comprometido con el personal docentes y de administración y servicios representaba un egreso significativo que debía ser gestionado para resguardar la sostenibilidad financiera institucional.</p> <p>Frente a este escenario, la Universidad impulsó un proceso de negociación con las organizaciones sindicales y con trabajadores no sindicalizados con el objetivo de reprogramar el pago del bono anual extraordinario correspondiente a los años 2024 y 2025.</p> <p>Durante 2024 se alcanzaron acuerdos formales para postergar el pago del bono devengado en 2023, originalmente programado para ese año, estableciendo su pago para 2026 mediante un calendario diferenciado por estamento. Posteriormente, durante 2025, se desarrollaron instancias de mediación y diálogo con las organizaciones sindicales para abordar el pago del bono correspondiente al año 2024 y avanzar en la definición del bono asociado al año 2025, resguardando el cumplimiento de los compromisos laborales y el equilibrio financiero institucional.</p> <p>Durante el año 2026, se alcanzaron acuerdos con ambos sindicatos para el pago de los bonos pendientes, estableciendo compromisos de pago que permiten dar continuidad al cumplimiento de las obligaciones laborales (Anexo 08).</p>
<b>Resultados</b>	<p>La implementación de esta medida permitió gestionar el flujo de pagos asociado al bono anual extraordinario, contribuyendo a mitigar presiones de caja durante la ejecución del Plan de Recuperación.</p> <p>En particular, durante 2024 la postergación del bono devengado en 2023 permitió reprogramar un gasto por aproximadamente M\$3.304.909, originalmente proyectado para ese ejercicio, trasladando su pago al año 2026 y reduciendo las presiones de caja durante el período.</p> <p>Durante 2025, en cambio, se materializó el pago del bono correspondiente al año 2024 por un monto aproximado de M\$3.805.311 lo que implicó un mayor gasto respecto de lo inicialmente estimado en el flujo de caja. En este contexto, el comportamiento observado responde al cumplimiento de compromisos laborales previamente establecidos y no a desviaciones en la ejecución del Plan de Recuperación.</p> <p>De acuerdo con los compromisos laborales vigentes, el pago acumulado proyectado para 2026 asciende a M\$7.320.974, correspondiente a M\$5.064.497 asociados al personal académico y M\$2.256.477 asociados al personal no académico.</p>

En conjunto, estas acciones permitieron ordenar el calendario de pago de los bonos extraordinarios y gestionar de manera más controlada los egresos asociados a beneficios laborales, contribuyendo a la administración del flujo de caja institucional y proyectando el pago acumulado hacia el año 2026.						
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha	
Gasto/menor gasto de remuneraciones del personal de administración y servicios	Negociación con sindicatos de trabajadores y docentes	No aplica	No aplica	M\$890.140 total gasto por pago del bono anual extraordinario en el año 2024 (M\$717.494 efecto neto en el flujo de caja).	M\$432.712 total gasto por pago del bono anual extraordinario año 2024 (M\$284.782 efecto neto en el flujo de caja).	
			M\$432.712 total gasto por pago del bono anual extraordinario año 2024 (M\$284.782 efecto neto en el flujo de caja).	M\$922.185 total gasto por pago bono anual extraordinario en 2025.	M\$1.448.312 <sup>26</sup> total gasto ejecutado por bono anual extraordinario en el año 2025. En consecuencia, durante el año no se generaron menores gastos en el flujo de caja asociados a la postergación del pago de este bono.	
			M\$1.448.312 total gasto ejecutado por bono anual extraordinario en el año 2025. En consecuencia, durante el año no se generaron menores gastos en el flujo de caja asociados a la postergación del pago de este bono.	M\$ 762.522 total gasto a ejecutar por bono anual extraordinario del año 2023 y M\$ 1.493.955 del año 2025 proyectado para el año 2026.	No Aplica <sup>27</sup> .	
Gasto/menor gasto de remuneraciones del personal docente.	Negociación con sindicatos de trabajadores y docentes	No aplica	No aplica	M\$2.852.412 de menor gasto por postergación de pago del bono anual extraordinario en el año 2024 (M\$2.299.172 efecto neto en el flujo de caja).	M\$2.852.412 de menor gasto por la postergación de pago del bono anual extraordinario en el año 2024, producto del acuerdo con el sindicato (M\$2.299.172 efecto neto en el flujo de caja).	

<sup>26</sup> Total gasto registrado en el periodo 2025 por concepto de Bono Anual Extraordinario considera descuentos por cotizaciones legales e impuestos.

<sup>27</sup> A la fecha de elaboración del presente informe, no se han realizado pagos por concepto de bono anual extraordinario 2025 al personal administrativo y de servicios. Los montos que se paguen durante el año 2026 serán informados en los respectivos Informes de Gestión Mensual del mes en que se registre el gasto.

			M\$2.852.412 de menor gasto por la postergación de pago del bono anual extraordinario en el año 2024, producto del acuerdo con el sindicato (M\$2.299.172 efecto neto en el flujo de caja).	M\$2.955.099 de menor gasto por postergación pago bono anual extraordinario en 2025.	M\$2.356.999 total gasto ejecutado por bono anual extraordinario en el año 2025. En consecuencia, para el año no se generaron ahorros asociados a la postergación del pago del bono anual extraordinario.
			M\$2.356.999 total gasto ejecutado por bono anual extraordinario en el año 2025. En consecuencia, para el año no se generaron ahorros asociados a la postergación del pago del bono anual extraordinario.	M\$ 2.530.886 total gasto a ejecutar por bono anual extraordinario del año 2023 y M\$ 2.533.611 del año 2025 proyectado para el año 2026.	No aplica <sup>28</sup> .

---

<sup>28</sup> A la fecha de elaboración del presente informe, no se han realizado pagos por concepto de bono anual extraordinario 2025 al personal docente. Los montos que se paguen durante el año 2026 serán informados en los respectivos Informes de Gestión Mensual del mes en que se registre el gasto.

Eje a la que tributa la medida.	Reestructuración Administrativa de La Institución
<b>Medida 9</b>	Disminución de las asignaciones salariales extraordinarias
<b>Área en la que se relaciona</b>	Financiero
<b>Descripción de la medida</b>	Disminución del gasto en beneficio a los empleados a partir de la regularización de las asignaciones salariales.
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Disminuir el gasto en beneficio a los empleados
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Ahorro en sueldos y salarios
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de personal
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	\$0
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	Ahorro anual comprometido 2024 M\$487.500 y 2025 M\$250.000 Ahorro 2025 de M\$60.358
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La revisión de la estructura de remuneraciones institucional evidenció la existencia de asignaciones salariales extraordinarias con criterios de asignación heterogéneos y con una débil estandarización institucional, lo que dificultaba su control y el seguimiento del gasto asociado. En este contexto, la Universidad impulsó un proceso de revisión y regularización de estas asignaciones con el objetivo de fortalecer la sostenibilidad financiera y avanzar hacia un sistema de compensaciones más ordenado.</p> <p>Como parte de este proceso, se realizó un levantamiento y análisis de las asignaciones extraordinarias vigentes, revisando su fundamento, periodicidad y pertinencia en relación con las funciones efectivamente desempeñadas. Asimismo, se avanzó en la dictación de la Política de Compensaciones y Beneficios (DR N° 54/2025), orientada a establecer lineamientos institucionales para la asignación de remuneraciones complementarias y reducir dispersiones históricas en los criterios de asignación.</p> <p>De manera complementaria, se implementaron medidas de estandarización en otros componentes de la estructura de remuneraciones, entre ellas la definición de un valor único para el pago de honorarios por hora/semana asociados a docencia, establecido mediante el DR N°29/2024 y DR N°45/2025, con el objetivo de fortalecer los mecanismos institucionales de control del gasto.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Las acciones implementadas permitieron avanzar en el ordenamiento de las asignaciones salariales extraordinarias y fortalecer los mecanismos institucionales de control del gasto asociado a remuneraciones complementarias.</p> <p>En términos financieros, estas medidas generaron una disminución efectiva del gasto en asignaciones salariales extraordinarias por M\$60.358 durante 2025. Si bien este resultado se situó por debajo de las metas originalmente proyectadas en el Plan de Recuperación, refleja avances en la implementación de mecanismos institucionales de regulación y seguimiento del gasto. Asimismo, las medidas adoptadas permiten proyectar para 2026 una reducción aproximada de M\$700.000 en el gasto en sueldos y salarios asociado a asignaciones salariales.</p> <p>Por otra parte, el proceso de revisión permitió identificar asignaciones asociadas a condiciones contractuales previamente establecidas, cuya modificación requiere procesos graduales de ajuste conforme a la normativa laboral vigente.</p> <p>En conjunto, estos avances contribuyen a fortalecer los mecanismos institucionales de control y seguimiento del gasto en remuneraciones complementarias, avanzando hacia una gestión más ordenada y consistente de estos beneficios.</p>

Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
Ahorro en sueldos y salarios	Regulación de asignaciones salariales.	Monto de descuento firmado por cada trabajador.	M\$0 año 2023.	M\$487.500 de menor gasto en sueldos y salarios por concepto de asignaciones salariales para el año 2024.	M\$0 año 2024.
			M\$0 año 2024.	M\$250.000 menos gasto en sueldos y salarios por concepto de asignaciones salariales en el año 2025.	M\$60.358 de menor gasto en sueldos y salarios por concepto de asignaciones salariales en el año 2025 (iv).
			M\$60.358 de menor gasto en sueldos y salarios por concepto de asignaciones salariales en el año 2025.	M\$700.000 de menor gasto en sueldos y salarios por concepto de asignaciones salariales proyectado para el año 2026.	No aplica <sup>29</sup> .
<b>Brechas y propuestas para superación de brechas.</b>	iv) La brecha se asocia a las limitaciones estructurales para alcanzar los niveles de ahorro originalmente proyectados, considerando que parte de las asignaciones salariales extraordinarias se encuentra incorporada a la estructura de remuneraciones vigente, lo que condiciona la implementación de ajustes inmediatos. Este escenario evidenció la necesidad de abordar el proceso desde una perspectiva gradual, orientada a fortalecer los mecanismos institucionales de regulación y control del crecimiento futuro de estas asignaciones. Para abordar esta brecha, la Universidad avanzará en la consolidación de instrumentos orientados a fortalecer la gestión estratégica de las asignaciones, incluyendo la elaboración de un informe de rangos internos que permita revisar criterios de equidad y consistencia en las remuneraciones, así como la contratación de una asesoría externa en competitividad salarial que entregue referencias comparativas para apoyar la toma de decisiones futuras. Estas acciones buscan consolidar un marco institucional que permita contener el crecimiento de asignaciones extraordinarias y avanzar progresivamente hacia un esquema de remuneraciones más sostenible y coherente (Anexo 09).				

<sup>29</sup> Durante el primer trimestre 2026 no se reportan menores gastos en sueldos y salarios por concepto de disminución de asignaciones salariales extraordinarias, ya que aún se encuentran en proceso de definición e implementación, los instrumentos necesarios para su adecuada gestión.

Eje a la que tributa la medida.	Reestructuración Administrativa de la Institución
<b>Medida 10</b>	Racionalización de la planta, unidades administrativas y de servicios
<b>Área en la que se relaciona</b>	Financiero
<b>Descripción de la medida</b>	Disminución de remuneraciones de la planta no académica de la Institución, resguardando los procesos claves conectados a la academia, optimizando funciones y recursos
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Disminuir el gasto por beneficios a los empleados de la planta no académica, optimizando las funciones
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos
<b>Autoridad responsable</b>	Prorectoría Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Vicerrectoría Académica (VRA) Dirección de Personal
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	M\$4.000.000 en 2024 y M\$1.500.000 en 2025 Ejecución de indemnizaciones en flujo de caja por M\$ 8.100.220 al mes de diciembre 2025 (incluye todas las causales y convenios).
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	Ahorro anual comprometido 2024 M\$2.665.967 y 2025 M\$3.212.250 Ahorro bruto considerando ejecución a diciembre 2025 M\$4.253.262
<b>Acciones implementadas</b>	<p>El proceso de ajuste financiero de la Universidad evidenció la necesidad de racionalizar la dotación institucional, con el objetivo de contener el crecimiento del gasto en remuneraciones y avanzar hacia una estructura organizacional más sostenible, resguardando al mismo tiempo la continuidad de los procesos críticos asociados al quehacer universitario.</p> <p>En este contexto, la institución desarrolló un proceso sistemático de revisión de estructuras organizacionales, funciones y dotaciones en distintas unidades, mediante análisis realizados en coordinación con macrounidades y autoridades responsables. Este trabajo incluyó la identificación de funciones duplicadas o con bajo nivel de criticidad operativa, la revisión de cargas de trabajo y la evaluación de necesidades de dotación en áreas administrativas y de servicios.</p> <p>A partir de este análisis se implementaron procesos progresivos de reorganización de unidades y ajuste de dotación, materializados a través de desvinculaciones bajo causales legales y retiros por mutuo acuerdo, procurando resguardar la continuidad de funciones críticas para la gestión académica y administrativa.</p> <p>Paralelamente, se avanzó en la definición de ratios de referencia para la planta de administración y servicios, con el propósito de contar con parámetros institucionales para el monitoreo de la evolución de la dotación y orientar futuras decisiones de gestión de personas.</p> <p>Estas acciones se articularon con otras medidas del Plan de Recuperación orientadas a la racionalización de la planta académica y al ordenamiento organizacional, contribuyendo a fortalecer la gestión institucional de personas y el control del gasto en remuneraciones.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Las acciones implementadas permitieron avanzar de manera significativa en la racionalización de la dotación institucional, generando una disminución sostenida del gasto en sueldos y salarios durante la ejecución del Plan de Recuperación.</p> <p>Durante 2024 se alcanzó un ahorro total de M\$2.747.487, superando la meta comprometida para ese ejercicio (M\$2.665.967). Este resultado se explicó por procesos de optimización de la dotación asociados a 70 desvinculaciones docentes y 130 en administración y servicios.</p> <p>Durante 2025 el proceso continuó generando resultados relevantes, alcanzándose un ahorro total de M\$4.253.262 a diciembre, con M\$2.990.295 asociados a la planta docente y M\$1.262.966 a administración y servicios, cumpliendo la meta comprometida para ese período (M\$3.212.250). Este resultado se explicó por la materialización de 100 desvinculaciones docentes y 98 en administración y servicios.</p> <p>Adicionalmente, con el objetivo de dar cumplimiento a la definición de ratios comprometidos, durante el año 2026 se llevará a cabo una revisión de la planta de administración y servicios, la que se iniciará con un levantamiento de información que se proyecta finalizar al término del primer</p>

	<p>semestre (julio de 2026). Sobre la base de estos resultados, se definirán e implementarán las acciones correspondientes durante el segundo semestre del mismo año.</p> <p>En conjunto, estos resultados contribuyeron a reducir significativamente el gasto en remuneraciones y avanzar hacia una estructura organizacional más ajustada a las necesidades institucionales y a los objetivos de sostenibilidad financiera definidos en el Plan de Recuperación.</p>																																																				
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha																																																
Gasto en sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos	Implementación del plan de medidas por acuerdo mutuo focalizado. Aplicación de las alternativas de reestructuración de la planta docente.	Sueldos y salarios del personal desvinculado, proyectados desde el mes siguiente de desvinculación hasta diciembre 2024.	M\$0 en año 2023	M\$2.665.967 total ahorro comprometido para el año 2024 por optimización de planta docente y administrativa.	M\$2.747.487 total ahorro en 2024, por optimización de planta docente y administrativa tanto a nivel centralizado como descentralizado. <table border="1" data-bbox="1720 555 2107 740"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Docentes</th> <th colspan="2">Administ.</th> </tr> <tr> <th>Causal</th> <th>Nº</th> <th>Ahorro M\$</th> <th>Nº</th> <th>Ahorro M\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Art. 161</td> <td>28</td> <td>460.870</td> <td>32</td> <td>329.236</td> </tr> <tr> <td>Mutuo acuerdo</td> <td>42</td> <td>922.450</td> <td>98</td> <td>1.034.931</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>70</b></td> <td><b>1.383.320</b></td> <td><b>130</b></td> <td><b>1.364.167</b></td> </tr> </tbody> </table>		Docentes		Administ.		Causal	Nº	Ahorro M\$	Nº	Ahorro M\$	Art. 161	28	460.870	32	329.236	Mutuo acuerdo	42	922.450	98	1.034.931	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>1.383.320</b>	<b>130</b>	<b>1.364.167</b>																							
			Docentes		Administ.																																																
Causal	Nº	Ahorro M\$	Nº	Ahorro M\$																																																	
Art. 161	28	460.870	32	329.236																																																	
Mutuo acuerdo	42	922.450	98	1.034.931																																																	
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>1.383.320</b>	<b>130</b>	<b>1.364.167</b>																																																	
Sueldos y salarios del personal desvinculado, proyectados desde el mes siguiente de desvinculación hasta diciembre 2025.	M\$2.747.487 total ahorro en 2024, por optimización de planta docente y administrativa tanto a nivel centralizado como descentralizado. <table border="1" data-bbox="1066 911 1453 1096"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Docentes</th> <th colspan="2">Administ.</th> </tr> <tr> <th>Causal</th> <th>Nº</th> <th>Ahorro M\$</th> <th>Nº</th> <th>Ahorro M\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Art. 161</td> <td>28</td> <td>460.870</td> <td>32</td> <td>329.236</td> </tr> <tr> <td>Mutuo acuerdo</td> <td>42</td> <td>922.450</td> <td>98</td> <td>1.034.931</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>70</b></td> <td><b>1.383.320</b></td> <td><b>130</b></td> <td><b>1.364.167</b></td> </tr> </tbody> </table>		Docentes		Administ.		Causal	Nº	Ahorro M\$	Nº	Ahorro M\$	Art. 161	28	460.870	32	329.236	Mutuo acuerdo	42	922.450	98	1.034.931	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>1.383.320</b>	<b>130</b>	<b>1.364.167</b>	M\$3.212.250 total ahorro comprometido para el año 2025 por optimización de planta docente y administrativa.	M\$4.253.262 total ahorro en 2025, por optimización de planta docente y administrativa tanto a nivel centralizado como descentralizado. <table border="1" data-bbox="1720 911 2107 1096"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Docentes</th> <th colspan="2">Administ.</th> </tr> <tr> <th>Causal</th> <th>Nº</th> <th>Ahorro M\$</th> <th>Nº</th> <th>Ahorro M\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Art. 161</td> <td>27</td> <td>810.790</td> <td>25</td> <td>311.656</td> </tr> <tr> <td>Mutuo acuerdo</td> <td>73</td> <td>2.179.505</td> <td>73</td> <td>951.311</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>100</b></td> <td><b>2.990.295</b></td> <td><b>98</b></td> <td><b>1.262.966</b></td> </tr> </tbody> </table>		Docentes		Administ.		Causal	Nº	Ahorro M\$	Nº	Ahorro M\$	Art. 161	27	810.790	25	311.656	Mutuo acuerdo	73	2.179.505	73	951.311	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>2.990.295</b>	<b>98</b>	<b>1.262.966</b>
	Docentes		Administ.																																																		
Causal	Nº	Ahorro M\$	Nº	Ahorro M\$																																																	
Art. 161	28	460.870	32	329.236																																																	
Mutuo acuerdo	42	922.450	98	1.034.931																																																	
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>1.383.320</b>	<b>130</b>	<b>1.364.167</b>																																																	
	Docentes		Administ.																																																		
Causal	Nº	Ahorro M\$	Nº	Ahorro M\$																																																	
Art. 161	27	810.790	25	311.656																																																	
Mutuo acuerdo	73	2.179.505	73	951.311																																																	
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>2.990.295</b>	<b>98</b>	<b>1.262.966</b>																																																	

		Sueldos y salarios del personal desvinculado, proyectados desde el mes siguiente de desvinculación hasta diciembre 2026.	M\$4.253.262 total ahorro en 2025, por optimización de planta docente y administrativa tanto a nivel centralizado como descentralizado.	M\$242.000 total ahorro proyectado para el año 2026 por optimización de planta docente y administrativa.	No aplica <sup>30</sup> .																									
			<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Docentes</th> <th colspan="2">Administ.</th> </tr> <tr> <th>Causal</th> <th>Nº</th> <th>Ahorro M\$</th> <th>Nº</th> <th>Ahorro M\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Art. 161</td> <td>27</td> <td>810.790</td> <td>25</td> <td>311.656</td> </tr> <tr> <td>Mutuo acuerdo</td> <td>73</td> <td>2.179.505</td> <td>73</td> <td>951.311</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>100</b></td> <td><b>2.990.295</b></td> <td><b>98</b></td> <td><b>1.262.966</b></td> </tr> </tbody> </table>		Docentes		Administ.		Causal	Nº	Ahorro M\$	Nº	Ahorro M\$	Art. 161	27	810.790	25	311.656	Mutuo acuerdo	73	2.179.505	73	951.311	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>2.990.295</b>	<b>98</b>	<b>1.262.966</b>		
	Docentes		Administ.																											
Causal	Nº	Ahorro M\$	Nº	Ahorro M\$																										
Art. 161	27	810.790	25	311.656																										
Mutuo acuerdo	73	2.179.505	73	951.311																										
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>2.990.295</b>	<b>98</b>	<b>1.262.966</b>																										

<sup>30</sup> En el primer trimestre 2026 no se reportan ahorros asociados a la optimización de planta docente y de administración y servicios. La información relativa a las indemnizaciones del período será incorporada en el Informe de Gestión de marzo, el cual se presentará al Directorio en abril 2026.

Eje a la que tributa la medida.	Reestructuración Administrativa de la Institución
<b>Medida 11</b>	Fortalecimiento de la gestión de procesos críticos
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración
<b>Descripción de la medida</b>	Fortalecimiento de unidades a cargo de funciones críticas con la finalidad de mejorar el control sobre procesos y la implementación de herramientas informáticas que apoyan dicha tarea
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Mejorar el control en los procesos e implementar herramientas informáticas que apoyan el control
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	No aplica
<b>Autoridad responsable</b>	Secretaría General Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Vicerrectoría Académica (VRA) Dirección de Finanzas Dirección de Personal
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	\$0
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	\$0
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La gestión institucional evidenciaba la necesidad de fortalecer el control y la trazabilidad de procesos críticos, particularmente en ámbitos como la gestión de personas, los procesos de abastecimiento y la administración de información académica. En este contexto, la Universidad impulsó acciones orientadas a consolidar dichos procesos mediante un uso más completo de herramientas tecnológicas existentes y el fortalecimiento de unidades responsables de funciones estratégicas.</p> <p>En el ámbito de la gestión de personas, se avanzó en la implementación del módulo EPM del sistema Oracle, incorporando configuraciones y ajustes operativos orientados a mejorar la gestión de información y el seguimiento institucional de la dotación. Paralelamente, en el ámbito de abastecimiento, se fortalecieron los procesos de compras institucionales mediante la centralización de adquisiciones y la implementación del módulo Sourcing de Oracle, avanzando en la estandarización de procesos, la planificación de compras y la trazabilidad de los procesos de licitación.</p> <p>En el ámbito académico, se inició la implementación del sistema DarwinED en la Sede Valdivia, incluyendo una fase piloto que contempló configuraciones técnicas, migración de información y acompañamiento a unidades académicas.</p> <p>De manera complementaria, se crearon nuevas capacidades organizacionales orientadas a fortalecer la gestión institucional, entre ellas el Departamento de Gestión Financiera de Proyectos, destinado a consolidar procedimientos para la administración financiera de iniciativas con financiamiento externo. Asimismo, se diseñó un programa orientado a la diversificación de ingresos institucionales y se definieron lineamientos para la futura implementación de una Unidad de Gestión del Cambio, orientada a apoyar procesos de transformación organizacional.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Las acciones implementadas permitieron fortalecer la gestión de procesos críticos institucionales mediante una mayor integración de información, la estandarización de procedimientos y el uso más sistemático de herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión.</p> <p>A la fecha, la conclusión de la implementación del módulo EPM se encuentra supeditada a la aprobación del Presupuesto de Ingresos y Gastos 2026 por parte de los cuerpos colegiados (Anexo 10). En cuanto al módulo Sourcing, se proyecta finalizar su implementación durante abril 2026, considerando que su desarrollo avanza conforme a lo establecido en la respectiva Carta Gantt (Anexo 11). Por su parte, la implementación del sistema DarwinED en la Sede Valdivia se encuentra en etapa de perfeccionamiento, orientada a evaluar y definir las alternativas más adecuadas para una gestión eficiente de espacios, proceso que se espera completar durante el año 2026 (Anexo 12).</p>

	<p>En particular, la activación de funcionalidades de los módulos EPM y Sourcing del sistema Oracle permitió avanzar hacia una gestión más estructurada de los procesos de gestión de personas y adquisiciones, mejorando la disponibilidad de información para el seguimiento institucional y la toma de decisiones.</p> <p>En términos generales, las acciones en curso y sus etapas pendientes se encuentran definidas y calendarizadas en las respectivas Cartas Gantt asociadas a cada proceso crítico, lo que permite orientar su implementación y realizar seguimiento a su avance.</p> <p>Asimismo, la implementación del sistema DarwinED en la Sede Valdivia permitió generar experiencia operativa en condiciones reales, identificando aprendizajes relevantes para orientar su futura integración con los procesos académicos institucionales.</p> <p>Por su parte, la creación del Departamento de Gestión Financiera de Proyectos permitió fortalecer la administración financiera de iniciativas con financiamiento externo, mejorando la visibilidad y el seguimiento de la cartera institucional de proyectos.</p>				
<b>Indicadores por Acción</b>	<b>Acción a la que tributa</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Meta Comprometida</b>	<b>Nivel a la Fecha</b>
No aplica					

Eje a la que tributa la medida.	Reestructuración Administrativa de la Institución
<b>Medida 12</b>	Centralización de la gestión de contratos con proveedores
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración y financiero
<b>Descripción de la medida</b>	Mejorar el control administrativo de estos procesos con el objetivo de generar ahorros a partir de la obtención de mejores precios por volumen de compra
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Generación de ahorros mediante la negociación con proveedores (volumen de compra)
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Porcentaje de proveedores con convenio Ahorro de materias primas y consumibles utilizadas
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de Finanzas
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	\$0
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	Ahorro anual comprometido M\$1.328.182 en 2024 Ahorro para el año 2025 M\$0
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La gestión de compras institucionales presentaba prácticas de adquisición no estandarizadas y mecanismos de contratación diferenciados entre unidades, lo que dificultaba el control del gasto y la trazabilidad de los procesos asociados a proveedores. Frente a esta situación, la Universidad impulsó un proceso de fortalecimiento y ordenamiento de la gestión de compras y contratos con proveedores, orientado a mejorar el control financiero y la articulación entre la planificación presupuestaria y la ejecución del gasto institucional.</p> <p>Como parte de este proceso, se realizó un análisis de los procedimientos de compras institucionales, identificando oportunidades de mejora en los mecanismos de coordinación, negociación y seguimiento de contratos con proveedores. Sobre esta base, se avanzó en la reorganización de las funciones asociadas a la gestión de abastecimiento y planificación financiera.</p> <p>En una primera etapa se concretó la integración del Departamento de Abastecimiento con el Departamento de Presupuesto, creando el Departamento de Presupuesto y Adquisiciones, con el objetivo de articular la planificación financiera con la gestión de compras. Posteriormente, tras evaluar la experiencia del modelo integrado, la Universidad definió la separación funcional de ambas áreas bajo la Dirección de Finanzas, manteniendo el Departamento de Presupuesto y el Departamento de Adquisiciones como unidades especializadas.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Las acciones implementadas permitieron avanzar en el ordenamiento de la gestión de compras institucionales, fortaleciendo la trazabilidad de los procesos de adquisición, la formalización de relaciones contractuales con proveedores y la articulación entre la planificación presupuestaria y la ejecución del gasto.</p> <p>En términos de formalización contractual, el porcentaje de proveedores con convenio institucional aumentó desde 4% en 2023 a 20% en 2024, alcanzando posteriormente 40% en 2025, cumpliendo la meta comprometida para ese período. Este avance permitió consolidar mecanismos de negociación institucional con proveedores y mejorar las condiciones de contratación asociadas al volumen de compra.</p> <p>Desde la perspectiva financiera, el fortalecimiento del proceso de compras permitió generar ahorros relevantes en el gasto institucional en proveedores. Durante 2024 se registró un ahorro presupuestario de M\$1.328.182, al que se sumó una menor ejecución adicional en el gasto de proveedores por M\$524.033, reflejando mejoras en la planificación y control del gasto.</p> <p>Posteriormente, durante 2025, se observó una reducción de M\$501.922 en el gasto en proveedores respecto de los saldos presupuestados, aun cuando no se había comprometido formalmente una meta de ahorro para ese ejercicio.</p>

Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
Porcentaje de proveedores con convenio	Instalación del nuevo proceso de compras	Cantidad de proveedores con convenio (/) cantidad total de proveedores	4% de proveedores con convenio en 2023.	20% de proveedores con convenio en 2024.	20% de proveedores con convenio en 2024.
			20% de proveedores con convenio en 2024.	40% de proveedores con convenio en 2025.	40% de proveedores con convenio en 2025.
Ahorro de materias primas y consumibles utilizadas	Instalación del nuevo proceso de compras	Gasto en proveedores por suministro de bienes y servicios presupuestado para el año 2024 (-) gasto en proveedores por suministro de bienes y servicios ejecutado para el año 2024	No aplica	M\$1.328.182 total ahorro presupuestado para el año 2024.	M\$1.328.182 total ahorro presupuestado para el año 2024, adicional a una menor ejecución en el gasto de proveedores por suministro de bienes y servicios de M\$524.033 <sup>31</sup> .
		Gasto en proveedores por suministro de bienes y servicios presupuestado para el año 2025 (-) gasto en proveedores por suministro de bienes y servicios ejecutado para el año 2025	M\$1.328.182 total ahorro presupuestado para el año 2024, adicional a una menor ejecución en el gasto de proveedores por suministro de bienes y servicios de M\$524.033.	M\$0 total ahorro presupuestado para el año 2025.	M\$501.922 de menor gasto de proveedores por suministro de bienes y servicios en el año 2025 <sup>32</sup> .

<sup>31</sup> El menor gasto de materias primas y consumibles utilizadas año 2024 corresponde a la ejecución presupuestaria centralizada, presentado en el Informe de Gestión Mensual de diciembre 2024.

<sup>32</sup> El menor gasto de materias primas y consumibles utilizadas año 2025 corresponde a la ejecución presupuestaria centralizada, presentado en el Informe de Gestión Mensual de diciembre 2025, sección "Revisión de Presupuestos", página 7.

Eje a la que tributa la medida.	Reestructuración Administrativa de la Institución
<b>Medida 13</b>	Optimización de la mantención de infraestructura mediante la mejora del proceso de licitaciones
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración
<b>Descripción de la medida</b>	Implementar módulo en Oracle para homogeneizar y centralizar las licitaciones junto con la mejora de los procedimientos
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Mejorar los procedimientos de licitaciones anuales mediante la negociación y colaboración en línea (Módulo Sourcing)
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Porcentaje de licitaciones anuales a través del Módulo Sourcing
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de Finanzas Dirección de Infraestructura y Servicios (DIS) Dirección Jurídica
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	\$0
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No cuantificable
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La gestión de los procesos de licitación asociados a reparaciones y mantención de infraestructura presentaba diferencias en los procedimientos utilizados por las unidades responsables, lo que dificultaba la estandarización de criterios, la trazabilidad de la información y el seguimiento institucional de las contrataciones. En este contexto, la Universidad impulsó acciones orientadas a fortalecer estos procesos mediante su digitalización, estandarización y mayor control institucional.</p> <p>Como parte de estas acciones, se avanzó en la implementación del módulo Sourcing del sistema Oracle, herramienta destinada a estructurar digitalmente los procesos de licitación, gestionar requerimientos, comparar ofertas y registrar de manera sistemática la información asociada a las contrataciones.</p> <p>Paralelamente, se revisaron y actualizaron criterios técnicos y administrativos aplicables a servicios de reparación y mantención de infraestructura, promoviendo bases estandarizadas de licitación y una planificación anticipada de requerimientos, con el objetivo de reducir diferencias operativas entre unidades y fortalecer el control institucional sobre los servicios ejecutados.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Las acciones implementadas permitieron establecer condiciones institucionales para una gestión más estructurada de los procesos de licitación asociados a reparaciones y mantención de infraestructura, avanzando hacia procedimientos más estandarizados y con mayor trazabilidad en la información de contratación.</p> <p>Durante 2024 no se registraron procesos de licitación gestionados a través del módulo Sourcing, ya que el período se destinó a la configuración técnica del sistema, la definición de parámetros operativos y la capacitación de las unidades involucradas.</p> <p>Posteriormente, durante 2025, se completaron dos procesos de licitación a través del módulo Sourcing, cumpliendo la meta comprometida para ese ejercicio y permitiendo validar la plataforma en condiciones reales de operación.</p> <p>La utilización de esta plataforma permitió mejorar la comparabilidad de ofertas, el registro documental de los procesos de contratación y el seguimiento institucional de las licitaciones, sentando las bases para la implementación obligatoria del sistema en los procesos asociados al Plan de Mantenimiento 2026.</p>

Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
Porcentaje de licitaciones anuales a través del Módulo Sourcing	Desarrollo de licitación para el plan de mantenimiento anual	Cantidad de licitaciones a través del módulo Sourcing	No aplica	2 procesos de licitaciones completadas a través del módulo Sourcing año 2024	No hubo licitaciones gestionadas a través del módulo Sourcing durante el año 2024
			No hubo licitaciones gestionadas a través del módulo Sourcing durante el año 2024	2 procesos de licitaciones completadas a través del módulo Sourcing año 2025	2 procesos de licitaciones completadas a través del módulo Sourcing durante el año 2025

Eje a la que tributa la medida.	Reestructuración Administrativa de la Institución
<b>Medida 14</b>	Actualización de políticas de activos menores
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración
<b>Descripción de la medida</b>	Mejorar los procedimientos asociados a la administración y uso de los activos menores de la institución
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Regular y formalizar los reglamentos sobre la adquisición y asignación de los activos menores
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Porcentaje de regularización de vehículos fuera de uso o extraviados.
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de Infraestructura y Servicios (DIS)
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No cuantificable
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La administración de los activos menores de la institución presentaba criterios poco uniformes entre unidades y ausencia de lineamientos institucionales consolidados para su asignación, control y seguimiento. Para abordar esta situación, la Universidad impulsó acciones orientadas a fortalecer el ordenamiento y control de estos recursos mediante la revisión de prácticas existentes, la elaboración de instrumentos normativos y la implementación de mecanismos de seguimiento institucional.</p> <p>Como parte de este proceso, se realizó un levantamiento y evaluación de la asignación de líneas telefónicas institucionales, recopilando información sobre su distribución, uso y criterios de asignación. Este análisis permitió identificar oportunidades de mejora y establecer lineamientos más claros para su administración.</p> <p>Paralelamente, se avanzó en la formulación de una política institucional de activos menores, orientada a definir principios, responsabilidades y procedimientos para su adquisición, asignación, uso, control y reposición. Esta política fue complementada con la actualización de normativa específica destinada a fortalecer la gobernanza interna y establecer criterios comunes para la gestión de estos recursos.</p> <p>Asimismo, se reforzaron los mecanismos de control de vehículos institucionales bajo la responsabilidad de la Dirección de Infraestructura y Servicios (DIS), mediante la revisión de registros, la centralización de la gestión de la flota, la instalación de sistemas de monitoreo GPS para el seguimiento de velocidades y kilometraje, y la centralización de licitaciones de combustible y servicios mecánicos.</p> <p>Estas acciones se desarrollaron en coherencia con el fortalecimiento normativo impulsado por el Plan de Recuperación, contribuyendo al ordenamiento de la gestión administrativa institucional.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Las acciones desarrolladas permitieron establecer criterios institucionales más claros para la administración y control de los activos menores, mejorando la trazabilidad y el seguimiento de estos recursos a nivel institucional.</p> <p>El proceso de revisión de la asignación de líneas telefónicas institucionales permitió consolidar información sobre su distribución y uso, generando una base de datos actualizada que facilita su monitoreo y la aplicación de criterios más consistentes para su administración.</p> <p>En relación con los vehículos institucionales, durante 2024 se regularizaron 14 vehículos que se encontraban en estado de fuera de uso o extraviados, cumpliendo la meta comprometida para ese período. Posteriormente, durante 2025 se regularizaron 3 vehículos adicionales en similar condición, consolidando el proceso de ordenamiento de la flota institucional.</p> <p>En conjunto, estos avances permitieron fortalecer el control y la visibilidad sobre los activos móviles institucionales, facilitando su seguimiento operativo y la planificación de su uso y mantenimiento.</p>

Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
Porcentaje de regularización de vehículos fuera de uso o extraviados	Control de vehículos institucionales en la unidad a cargo	Cantidad de vehículos regularizados	14 vehículos en estado de fuera uso o extraviados identificados durante el 2023.	14 vehículos regularizados durante el año 2024.	14 vehículos en estado de fuera uso o extraviados regularizados durante el año 2024.
			14 vehículos en estado de fuera uso o extraviados regularizados durante el año 2024.	3 vehículos regularizados durante el año 2025.	3 vehículos en estado de fuera uso o extraviados regularizados durante el año 2025.

Eje a la que tributa la medida.	Fortalecimiento de la gestión financiera y patrimonial
<b>Medida 15</b>	Generación e implementación de la estrategia para el aumento de ingresos a través de la rentabilización de los activos fijos
<b>Área en la que se relaciona</b>	Financiera
<b>Descripción de la medida</b>	Elaborar una estrategia que permita obtener flujos de ingreso mediante los activos fijos de la Universidad no comprometidos en la academia
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Rentabilizar activos fijos que permitan generar otros flujos de ingreso de caja
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Variación de los bienes de Propiedad, planta y equipos por concepto de tasaciones y su efecto en el Estado de Cambios en el Patrimonio Aumento de otros ingresos ordinarios por concepto de rentabilización de activos (arriendos o ventas)
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de Infraestructura y Servicios (DIS)
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No aplica
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La Universidad identificó la necesidad de fortalecer la gestión estratégica de su patrimonio institucional con el objetivo de mejorar la administración, valorización y proyección de los activos fijos, así como generar nuevas alternativas de ingresos a partir de aquellos activos no comprometidos directamente con la actividad académica.</p> <p>En este marco, se creó el Departamento de Gestión Patrimonial, dependiente de la Dirección de Infraestructura y Servicios, con el objetivo de centralizar funciones previamente distribuidas y consolidar una mirada integrada sobre la planificación, seguimiento y proyección de los activos institucionales.</p> <p>Paralelamente, se desarrolló un marco normativo asociado a la gestión patrimonial e inmobiliaria, incorporando políticas, reglamentos y procedimientos destinados a establecer criterios comunes para la administración y evaluación del patrimonio institucional.</p> <p>En el ámbito técnico, se inició un levantamiento sistemático de información mediante catastros de activos institucionales, incluyendo bienes inmuebles, activos fijos mobiliarios y equipamiento. Este proceso permitió generar antecedentes para evaluar alternativas de reconversión, arriendo y uso estratégico de activos, así como apoyar la actualización de tasaciones y la presentación de propuestas en instancias institucionales y el Directorio.</p> <p>Adicionalmente, se avanzó en la estructuración de procesos formales de gestión inmobiliaria y en el fortalecimiento de controles e inventarios en unidades descentralizadas, junto con el desarrollo de acciones específicas sobre activos relevantes, tales como promesas de compraventa, subdivisión de predios y evaluación de alternativas de uso frente a intereses de terceros.</p>
<b>Resultados</b>	<p>La implementación de esta medida permitió instalar capacidades institucionales para una gestión estratégica del patrimonio universitario, fortaleciendo la información disponible, los mecanismos de análisis y la toma de decisiones respecto del uso, valorización y proyección de los activos institucionales.</p> <p>En el ámbito contable y financiero, la actualización de tasaciones de bienes raíces institucionales generó una variación positiva en el valor del patrimonio por M\$63.471.550, registrada en los Estados Financieros preliminares de 2025. Este resultado contribuyó a mejorar la valorización contable de los activos institucionales y a disponer de información actualizada para la planificación financiera.</p> <p>Desde la perspectiva de generación de ingresos, la gestión inmobiliaria permitió concretar ingresos en caja por M\$3.876.811 al cierre de diciembre de 2025, asociados a procesos de venta y rentabilización de activos. Si bien no se alcanzó la recaudación originalmente proyectada, esto se debió a procesos propios de la venta de bienes, tales como la subdivisión de terrenos y las correspondientes inscripciones en el Conservador de Bienes Raíces, las que retrasaron la suscripción de los contratos de compraventa.</p>

	<p>En este contexto, se encuentra en curso la formalización de la venta de la Parcela 4 del Fundo Vista Alegre al Servicio de Salud de Los Ríos, así como el cierre de negociaciones de otros inmuebles con Fundación Hogares Alemanes, Cencosud, entre otros. En función de lo anterior, se proyectan ingresos aproximados por M\$2.258.945 para el año 2026.</p> <p>Adicionalmente, el levantamiento y catastro institucional de activos permitió mejorar el conocimiento integral del patrimonio, facilitando la identificación de oportunidades futuras de valorización y generación de ingresos. En este sentido, el levantamiento de activos avanza conforme a lo planificado en la Carta Gantt reportada en trimestres anteriores, proyectando finalizar el proceso en diciembre de 2027 (Anexo 13). Este cronograma fue autorizado por la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa, y se estableció que el Departamento de Gestión Patrimonial realizará informes de seguimiento a la Dirección de Infraestructura y Servicios, unidad de la cual depende, los que serán reportados periódicamente a dicha Vicerrectoría y al Directorio, a través de las comisiones correspondientes.</p> <p>En conjunto, estos avances reflejan la transición hacia una gestión patrimonial más estratégica y orientada a la generación de valor, contribuyendo a la sostenibilidad financiera de la Universidad.</p>				
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
Variación de los bienes de Propiedad, planta y equipos por concepto de tasaciones y su efecto en el Estado de Cambios en el Patrimonio	Actualización de la tasación de los bienes raíces	Sumatoria del valor de tasaciones comerciales 2024 (-) sumatoria del valor de tasaciones comerciales 2022	M\$17.425.964 en Estados Financieros 2022	No cuantificable	No aplica
		Sumatoria del valor de tasaciones comerciales 2025 (-) sumatoria del valor de tasaciones comerciales 2022	No aplica	No cuantificable	M\$63.471.550 en Estados Financieros 2025 <sup>33</sup> .
Variación de los bienes de Propiedad, planta y equipos por concepto de tasaciones y su efecto en el Estado de Cambios en el Patrimonio	Actualización de la tasación de los edificios y construcciones	Sumatoria del valor de tasaciones comerciales 2025 (-) sumatoria del valor libro de los edificios y construcciones	No aplica	No cuantificable	No aplica <sup>34</sup> .
Aumento de otros ingresos ordinarios por concepto de rentabilización de activos (arriendos o ventas o expropiaciones)	Implementación de procesos de gestión inmobiliaria	EERR 2024: Precio de venta de los activos (-) Valor libro.	No aplica	No aplica	No aplica

<sup>33</sup> El efecto en los bienes de Propiedad, planta y equipos 2025, asociado a la tasación de terrenos, corresponde al cierre preliminar de saldos.

<sup>34</sup> El efecto en los bienes de Propiedad, planta y equipos 2025, asociado a la tasación de edificios y construcciones, se encuentra en proceso de determinación por lo que se informará en los Estados Financieros auditados.

	Gestión de venta de activos inmobiliarios (predios)	Caja 2024: Precio de venta activos			
		EERR 2025: Precio de venta de los activos (-) Valor libro. Caja 2025: Precio de venta activos	No aplica	Caja: M\$6.461.958 para el año 2025.	Caja: M\$3.876.811 a diciembre 2025 <sup>35</sup> . EERR: M\$1.856.374 a diciembre 2025 <sup>36</sup> .
		EERR 2026: Precio de venta de los activos (-) Valor libro. Caja 2026: Precio de venta activos	Caja: M\$3.876.811 a diciembre 2025. EERR: M\$1.856.374 a diciembre 2025.	Caja: M\$2.258.945 para el año 2026 <sup>37</sup> .	No aplica <sup>38</sup>

<sup>35</sup> Durante el 2025 se han liberado los fondos por la expropiación del Lote 5 por M\$2.789.336 y Lote 6 A2 por M\$312.698 del Fondo Vista Alegre, y Los Ulmos y Pilauco por M\$774.777 lo que se mantiene en los fondos de reserva del Flujo de Caja, presentado en el Informe de Gestión Mensual a diciembre 2025, en sección "Informe de Caja", página 19.

<sup>36</sup> Efecto en los otros ingresos ordinarios del Estado de Resultados 2025, corresponde al cierre preliminar de saldos.

<sup>37</sup> La meta de otros ingresos ordinarios por venta de activos para 2026 corresponde al 50% del Contrato de Compraventa de los Lotes 1 al 4 del Fondo Vista Alegre con el Servicio de Viviendas y Urbanismo (SERVIU). Adicionalmente, respecto de la Parcela 4 se está trabajando en la elaboración de la promesa de compra y venta con el Servicio de Salud de Los Ríos. En cuanto al inmueble Vista Alegre (ex Estación Cuarentenaria), se remitió una carta oferta a la Fundación Hogares Alemanes, la cual seleccionó una de las alternativas propuestas. Actualmente, dicha propuesta se encuentra en análisis técnico por parte de la contraparte.

<sup>38</sup> Durante el primer trimestre 2026 no se han generado cambios en la venta de los activos, por lo que no se han recibido fondos en caja, ni se ha reconocido un efecto en el Estado de Resultados.

Eje a la que tributa la medida.	Fortalecimiento de la gestión financiera y patrimonial
<b>Medida 16</b>	Readecuación del sistema de cobranza a terceros
<b>Área en la que se relaciona</b>	Financiera
<b>Descripción de la medida</b>	Implementar una readecuación de cobranza con el objetivo de gestionar la cartera de deudores de forma eficiente, aumentando los montos de recaudación e implementando indicadores de rendimiento para la unidad responsable
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Gestión eficiente de la cartera de deudores, aumentando los ingresos por recaudación de los servicios prestados
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Aumento en la recaudación reflejada en el flujo de caja.
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de Finanzas
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No aplica
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La gestión de cobranzas institucional presentaba debilidades asociadas a la falta de estandarización de procesos, la existencia de registros históricos inconsistentes y la ausencia de mecanismos sistemáticos para el seguimiento de la cartera de deudores. Frente a esta situación, la Universidad impulsó un proceso de reorganización orientado a fortalecer la administración de las cuentas por cobrar y mejorar la eficiencia del sistema de recaudación.</p> <p>Como parte de este proceso, se fortaleció y reestructuró el Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles, consolidándolo como unidad especializada responsable de la gestión financiera estudiantil y de la coordinación de los procesos de cobranza y atención financiera. Paralelamente, se realizó una revisión integral de las cuentas por cobrar institucionales, que incluyó el levantamiento y depuración de registros históricos, la regularización de información financiera y la consolidación de bases de datos destinadas a mejorar el control y seguimiento de la cartera.</p> <p>Asimismo, se diseñó e implementó un nuevo modelo institucional de cobranzas, acompañado de un manual de normas y procedimientos que estableció criterios estandarizados para la gestión de la cartera, las etapas del proceso de cobranza y los mecanismos de seguimiento financiero.</p> <p>En el ámbito tecnológico, se incorporaron herramientas digitales para la gestión de deudas estudiantiles, incluyendo la implementación de un módulo de reprogramación de deudas, que permitió automatizar procesos previamente manuales y facilitar acuerdos de pago con estudiantes. De manera complementaria, se consolidó la Mesa de Ayuda SFE como canal institucional de atención financiera para estudiantes y clientes, fortaleciendo los mecanismos de comunicación, orientación y resolución de consultas asociadas a procesos de cobranza.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Como resultado de este proceso, la revisión y depuración de la cartera permitió regularizar registros históricos y ajustar la base efectiva de seguimiento, generando una visión más precisa del estado de las cuentas por cobrar institucionales.</p> <p>Desde la perspectiva de recaudación, considerando una línea base de M\$27.280.388 correspondiente al total recaudado en el año 2023, la Universidad alcanzó M\$27.268.481 al cierre de 2024, manteniendo una recaudación similar al período base, aunque situándose por debajo de la meta comprometida para ese ejercicio.</p> <p>Posteriormente, al 31 de diciembre de 2025 la recaudación total alcanzó M\$26.678.263, registrándose una brecha respecto de la meta proyectada para ese año. Este resultado se explica principalmente por el proceso de depuración y regularización de la cartera institucional,</p>

	<p>que implicó transparentar cuentas históricas cuya recuperación no resultaba financieramente viable, así como por una menor recaudación asociada a la cartera de clientes y a deudas por aranceles correspondientes a períodos anteriores.</p> <p>Más allá de esta variación del indicador, el período permitió instalar capacidades institucionales permanentes para la gestión de cobranzas, incorporando procedimientos estandarizados, herramientas digitales de gestión de deuda y mecanismos de coordinación entre áreas financieras y académicas para el seguimiento de la cartera.</p> <p>En coherencia con estas mejoras, para 2026 se proyecta una recaudación total de M\$25.975.570, asociada a la consolidación del sistema de cobranzas y al fortalecimiento progresivo de los mecanismos institucionales de gestión y seguimiento.</p>				
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
Aumento en la recaudación reflejada en el flujo de caja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la unidad de servicios financieros estudiantiles.</li> <li>- Formulación de un nuevo modelo de cobranzas.</li> <li>- Formulación de un manual de normas y procedimientos de la unidad de servicios financieros estudiantiles.</li> </ul>	Recaudación estudiantes y clientes del año 2024.	M\$27.280.388 total de recaudación estudiantes y clientes del año 2023.	M\$ 28.289.763 total de recaudación estudiantes y clientes para el año 2024.	M\$27.268.481 total recaudación estudiantes y clientes al 31 de diciembre de 2024.
		Recaudación estudiantes y clientes del año 2025.	M\$27.268.481 total recaudado por estudiantes y clientes al 31 de diciembre de 2024.	M\$ 27.260.059 total de recaudación estudiantes y clientes para el año 2025.	M\$26.678.263 <sup>39</sup> total de recaudación estudiantes y clientes al 31 de diciembre de 2025 (v).
		Recaudación estudiantes y clientes del año 2026.	M\$26.678.263 total de recaudación estudiantes y clientes al 31 de diciembre de 2025.	M\$ 25.975.570 <sup>40</sup> total de recaudación estudiantes y clientes proyectados para el año 2026.	M\$ 4.237.610 total de recaudación estudiantes y clientes al 28 de febrero de 2026.
<b>Brechas y propuestas para superación de brechas.</b>	<p>v) El análisis del indicador de recaudación evidencia que el nivel alcanzado al cierre del período no permitió cumplir íntegramente la meta comprometida, registrándose una brecha asociada principalmente a una menor recaudación en la cartera de clientes y a deuda de aranceles correspondientes a períodos anteriores.</p> <p>Este resultado se relaciona, además, con el proceso de reordenamiento y regularización de las cuentas por cobrar desarrollado durante la implementación del Plan de Recuperación, que implicó depurar registros financieros, ajustar la base efectiva de seguimiento y transparentar el estado real de determinadas cuentas por cobrar previamente consideradas dentro de las proyecciones de recaudación. Lo anterior evidencia la necesidad de continuar fortaleciendo los mecanismos institucionales de seguimiento y gestión de cobranzas, particularmente en la consolidación de procesos automatizados y en la coordinación transversal entre áreas académicas y financieras.</p>				

<sup>39</sup> Saldos corresponden a lo presentado en el Flujo de Caja al cierre 2025, en los conceptos de pago directo, derechos de matrícula, recuperación aranceles año anterior, ingresos de postgrado y servicios facturados. Dichos saldos se presentan en Proyecciones Financieras, hoja de trabajo “Caja real 2025”.

<sup>40</sup> La meta establecida para la recaudación de estudiantes y clientes 2026 es inferior a la de períodos anteriores, principalmente debido a la disminución observada en las ventas de bienes y servicios, asociada principalmente a los centros de costos de unidades de investigación y vinculación con el medio que han concluido sus proyectos o la prestación de servicio. Sin embargo, la meta proyectada tiene un carácter provisorio y se encuentra pendiente de definición.

Durante el siguiente período, la Universidad continuará profundizando las acciones orientadas al fortalecimiento del sistema de cobranzas, mediante iniciativas coordinadas entre el Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles, la Dirección de Estudios de Pregrado y de Postgrado, con el objetivo de mejorar los niveles de recaudación asociada a estudiantes (Anexo 14). Asimismo, se avanzará en la identificación de alternativas orientadas a fortalecer la recaudación vinculada a la cartera de clientes, apoyándose en las capacidades instaladas y en las mejoras tecnológicas implementadas, con el objetivo de consolidar progresivamente los resultados alcanzados y avanzar hacia el cumplimiento de las metas institucionales.

Eje a la que tributa la medida.	Fortalecimiento de la gestión financiera y patrimonial
<b>Medida 17</b>	Gestión de la deuda
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administrativa
<b>Descripción de la medida</b>	Negociar con las entidades financieras para mejorar las condiciones de los créditos
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Modificar condiciones de los créditos vigentes
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	No aplica
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de Finanzas
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No aplica
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La Universidad identificó la necesidad de fortalecer la gestión de su endeudamiento y la relación con el sistema financiero, con el propósito de resguardar la liquidez institucional, asegurar condiciones estables de financiamiento y contar con información actualizada para la toma de decisiones financieras.</p> <p>En este marco, se desarrolló una gestión sistemática con las instituciones financieras acreedoras, incluyendo reuniones periódicas con los bancos con los que la Universidad mantiene operaciones, orientadas a informar sobre la evolución financiera institucional, los avances del Plan de Recuperación y las proyecciones financieras.</p> <p>Paralelamente, se gestionaron líneas de capital de trabajo como mecanismo de respaldo para la gestión de liquidez institucional, las cuales fueron aprobadas por las entidades financieras y permanecieron disponibles durante el período sin requerir su utilización.</p> <p>Asimismo, se realizó un análisis comparativo de las condiciones financieras de los créditos vigentes, considerando tasas, plazos y estructuras de pago entre distintas instituciones bancarias, con el objetivo de evaluar la posición financiera de la Universidad y contar con antecedentes para eventuales renegociaciones o decisiones futuras.</p> <p>De manera complementaria, se fortalecieron los mecanismos internos de monitoreo y control del endeudamiento, integrando su seguimiento a los procesos regulares de gestión financiera, particularmente en relación con la programación de pagos, el flujo de caja y las proyecciones financieras institucionales.</p>
<b>Resultados</b>	<p>La gestión desarrollada permitió mantener condiciones financieras estables durante la ejecución del Plan de Recuperación, resguardando la continuidad operativa y evitando modificaciones contractuales que pudieran generar mayores costos o restricciones para la institución.</p> <p>La relación sistemática y transparente con las instituciones financieras contribuyó a sostener un entorno de confianza con el sistema bancario, permitiendo mantener vigentes las condiciones de financiamiento en un contexto de ajuste institucional.</p> <p>Asimismo, la disponibilidad de líneas de capital de trabajo aprobadas y no utilizadas constituyó un respaldo efectivo para la gestión de liquidez, otorgando flexibilidad ante eventuales tensiones de corto plazo sin incrementar el nivel de endeudamiento.</p> <p>Por otra parte, la incorporación del seguimiento del endeudamiento a los procesos regulares de gestión financiera permitió mejorar la articulación entre deuda, flujo de caja y programación de pagos, fortaleciendo el monitoreo institucional de los compromisos financieros.</p> <p>En este contexto, una vez que la Superintendencia de Educación Superior emita el oficio que formaliza el alta del Plan de Recuperación y se cuente con la aprobación, por parte del Directorio, de los Estados Financieros auditados correspondientes al ejercicio 2025, se proyecta iniciar un nuevo proceso de presentaciones a entidades bancarias hacia el cierre del primer semestre de 2026. En caso de que estas gestiones se concreten con anterioridad, dicha situación será informada oportunamente a la Superintendencia.</p>

Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
No aplica					

Eje a la que tributa la medida.	Fortalecimiento del alineamiento estratégico institucional y de la toma de decisiones
<b>Medida 18</b>	Fortalecimiento del marco de gobernanza y toma de decisiones institucionales
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración
<b>Descripción de la medida</b>	Alinear los cuerpos colegiados con el equipo de Rectoría, así como fortalecer el marco normativo de las instancias de supervisión (Contraloría – Dirección Jurídica)
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Fortalecer la gobernanza y hacer más eficiente los procesos de toma de decisiones institucionales. Fortalecer el rol de coordinación institucional, principalmente entre las autoridades unipersonales y los órganos colegiados.
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	No aplica
<b>Autoridad responsable</b>	Secretaría General
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No aplica
<b>Acciones implementadas</b>	<p>El funcionamiento de las instancias de gobierno universitario evidenciaba la necesidad de actualizar y sistematizar el marco normativo que regula la coordinación entre autoridades unipersonales, cuerpos colegiados y unidades responsables de funciones de control y asesoría jurídica, con el propósito de fortalecer la gobernanza institucional y mejorar la claridad de roles en los procesos de toma de decisiones. En este contexto, la Universidad avanzó en la actualización y consolidación del marco normativo que regula el funcionamiento de los órganos de gobierno, los procesos de toma de decisiones y los mecanismos de control interno.</p> <p>Como parte de este proceso, se elaboró el Manual de Gobierno Institucional, orientado a sistematizar principios, estructuras, roles y responsabilidades de los distintos órganos de gobierno y de la administración superior, contribuyendo a una mayor claridad en la distribución de funciones y en los procesos de toma de decisiones.</p> <p>Asimismo, se formuló y aprobó el Reglamento de Secretaría General, reforzando su rol en el resguardo de la legalidad institucional, la coordinación de los cuerpos colegiados y el soporte normativo a las instancias de gobierno universitario.</p> <p>De manera complementaria, se actualizaron reglamentos asociados al funcionamiento de las instancias de supervisión y asesoría institucional, incluyendo el Reglamento de Contraloría, el Reglamento de la Dirección Jurídica y el Reglamento de Investigaciones Internas, fortaleciendo el marco institucional en materias de control interno, asesoría jurídica y gestión de procedimientos administrativos.</p> <p>Finalmente, se constituyó el Grupo de Trabajo de Estatutos (GTE), integrado por representantes de distintos estamentos y con apoyo técnico de la Secretaría General, con el propósito de analizar el funcionamiento institucional desde una perspectiva estructural y generar insumos para una eventual actualización estatutaria alineada con los desafíos estratégicos de la Universidad.</p>
<b>Resultados</b>	<p>La actualización y formalización de instrumentos normativos asociados al funcionamiento de la Secretaría General, la Contraloría, la Dirección Jurídica y el sistema de Investigaciones Internas permitió consolidar reglas más claras para la supervisión institucional, el resguardo de la legalidad y el soporte jurídico a los procesos de toma de decisiones, fortaleciendo los mecanismos de control interno.</p> <p>Asimismo, la sistematización de principios, roles y responsabilidades de los órganos de gobierno contribuyó a mejorar la claridad en los procesos de coordinación institucional, favoreciendo una toma de decisiones más ordenada y consistente entre las distintas instancias deliberativas y administrativas.</p>

	<p>Por otra parte, la instalación del Grupo de Trabajo de Estatutos (GTE) permitió generar un espacio institucional para el análisis del funcionamiento estructural de la Universidad, produciendo insumos técnicos para una eventual actualización estatutaria y fortaleciendo la capacidad institucional para abordar procesos de cambio organizacional.</p> <p>En conjunto, estos avances contribuyen a mejorar la calidad de los procesos de toma de decisiones institucionales, fortalecer los mecanismos de control y consolidar un marco de gobernanza más coherente con los principios de transparencia, coordinación y responsabilidad institucional.</p>				
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea	Fórmula de Cálculo	Nivel a la Fecha
No aplica					

Eje a la que tributa la medida.		Fortalecimiento del alineamiento estratégico institucional y de la toma de decisiones			
<b>Medida 19</b>	El Plan Estratégico Institucional como eje integrador del desarrollo institucional				
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración				
<b>Descripción de la medida</b>	Formular el siguiente plan estratégico institucional con el objetivo de alinear a la institución a una visión estratégica común				
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Fortalecer la gobernanza y procedimientos de toma de decisiones en la Universidad, a través de la articulación de los instrumentos de gestión para generar un mayor alineamiento estratégico institucional.				
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	No aplica				
<b>Autoridad responsable</b>	Prorectoría Dirección de Desarrollo Estratégico				
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación.				
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No aplica				
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La Universidad identificó la necesidad de fortalecer la planificación estratégica institucional y mejorar la articulación entre la definición de objetivos estratégicos, los instrumentos de gestión y los procesos de toma de decisiones.</p> <p>En este contexto, se elaboró y aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029, definido como el principal instrumento orientador del desarrollo institucional. Su formulación incluyó diagnósticos internos y externos, instancias de participación institucional y la definición de objetivos estratégicos, indicadores y metas.</p> <p>Posteriormente, se avanzó en la operacionalización del plan, mediante la definición de líneas de acción, líneas base, metas y responsables, junto con el inicio del proceso de alineación entre el PEI y los instrumentos de planificación de macrounidades, facultades, sedes y unidades centrales. Asimismo, se implementó un cuadro de mando integral para el seguimiento del plan, aprobado por el Consejo Superior Universitario (DR N°52/2025), estableciendo un sistema de monitoreo periódico del avance estratégico coordinado por la Dirección de Desarrollo Estratégico.</p>				
<b>Resultados</b>	<p>La elaboración y aprobación del PEI 2025-2029 permitió establecer un marco estratégico común para orientar el desarrollo institucional y articular las definiciones académicas, administrativas y financieras de la Universidad.</p> <p>La operacionalización del plan mediante la definición de líneas de acción, indicadores, líneas base, metas y responsables institucionales permitió traducir la estrategia en instrumentos concretos de gestión y seguimiento.</p> <p>Asimismo, la implementación del cuadro de mando integral para el monitoreo del PEI permitió estructurar un sistema institucional de seguimiento del avance estratégico, fortaleciendo la disponibilidad de información para la toma de decisiones.</p> <p>En conjunto, estos avances contribuyen a fortalecer la planificación, el seguimiento y el control estratégico institucional, promoviendo una mayor coherencia entre la estrategia definida y la gestión de las distintas unidades (vi).</p>				
<b>Indicadores por Acción</b>	<b>Acción a la que tributa</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Meta Comprometida</b>	<b>Nivel a la Fecha</b>
No aplica					
<b>Brechas y propuestas para superación de brechas.</b>	vi) En el marco de la implementación del Plan Estratégico Institucional y de los instrumentos de gestión asociados, se identifica como una brecha el desarrollo de definiciones más explícitas respecto de las consecuencias o cursos de acción ante eventuales desviaciones en el cumplimiento de los objetivos y compromisos estratégicos.				

Los instrumentos actualmente vigentes han sido diseñados bajo un enfoque de alineación estratégica, orientados a promover el compromiso de las macrounidades y de los distintos niveles de la organización con los objetivos definidos, asumiendo un escenario de cumplimiento basado en la coherencia institucional y la corresponsabilidad en la ejecución de la estrategia. En este contexto, dichos instrumentos no incorporan de manera explícita disposiciones referidas a incumplimientos, consecuencias o acciones correctivas asociadas a resultados por debajo de lo esperado.

El avance hacia una fase más madura de implementación del Plan Estratégico ha permitido relevar la necesidad de complementar progresivamente estos instrumentos, incorporando definiciones que permitan abordar de manera más sistemática las situaciones en que los resultados observados se aparten de los objetivos establecidos, resguardando siempre un enfoque formativo, gradual y coherente con los principios de mejora continua que orientan la gestión institucional.

Para ello, la Universidad avanzará en el fortalecimiento del vínculo entre el seguimiento del Plan Estratégico y los instrumentos de gestión asociados, de modo que la información generada por los procesos de monitoreo permita orientar oportunamente las decisiones y acciones institucionales. En este marco, la operacionalización del PEI, junto con la instalación del sistema de seguimiento a través del cuadro de mando integral, constituye una base relevante para avanzar hacia una gestión estratégica que no solo permita evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos, sino también informar la adopción de medidas de ajuste, priorización o reforzamiento, cuando corresponda.

El fortalecimiento de estos componentes permitirá consolidar, en etapas posteriores, un modelo de planificación estratégica más integrado, en el que el seguimiento del cumplimiento de los objetivos se articule de manera más explícita con los procesos de toma de decisiones institucionales, reforzando la efectividad y sostenibilidad de la estrategia en el tiempo (Anexo 15).

Eje a la que tributa la medida.	Fortalecimiento del alineamiento estratégico institucional y de la toma de decisiones
<b>Medida 20</b>	Establecimiento de nuevos convenios de desempeño con las macrounidades e individuales.
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración
<b>Descripción de la medida</b>	Establecer nuevos convenios de desempeño tanto de macrounidades como individuales con el objetivo de mejorar el alineamiento con los lineamientos estratégicos institucionales
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Articulación de los instrumentos de gestión para generar un mayor alineamiento estratégico institucional
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	Porcentaje de macrounidades y de docentes con convenio suscrito
<b>Autoridad responsable</b>	Prorectoría Vicerrectoría Académica (VRA) Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) Dirección de Personal
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No aplica
<b>Acciones implementadas</b>	<p>La gestión institucional del desempeño se desarrollaba mediante instrumentos diferenciados para macrounidades, académicos y personal de administración y servicios, sin un marco integrado que permitiera vincular de manera sistemática estos mecanismos con los objetivos del Plan Estratégico Institucional ni generar información consolidada para su seguimiento.</p> <p>Con el propósito de fortalecer esta articulación, la Universidad desarrolló un modelo de convenios de desempeño para macrounidades, incorporando objetivos, metas e indicadores alineados con el Plan Estratégico Institucional y con las prioridades institucionales. Estos convenios fueron validados institucionalmente e implementados en modalidad piloto en facultades y sedes, con el objetivo de evaluar su funcionamiento previo a su implementación general.</p> <p>En el ámbito de los convenios de desempeño individuales del personal académico, denominados Compromisos de Actividades Académicas (CAA), se formalizó el Sistema de Evaluación Académica mediante el Decreto N°84 de 2025, iniciándose las acciones preparatorias para su implementación progresiva, incluyendo la definición de la plataforma tecnológica que permitirá su ejecución.</p> <p>Paralelamente, se avanzó en el desarrollo e implementación del proceso de evaluación de desempeño del personal de administración y servicios, incluyendo el diseño de instrumentos, experiencias piloto y la ejecución del ciclo evaluativo correspondiente al año 2025.</p> <p>Estas acciones permitieron avanzar hacia la instalación de un sistema institucional más articulado de gestión del desempeño, vinculando progresivamente los distintos instrumentos de evaluación con los objetivos estratégicos institucionales.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Los avances desarrollados permitieron instalar las bases de un sistema institucional más integrado de gestión del desempeño, articulando instrumentos previamente existentes con los objetivos del Plan Estratégico Institucional.</p> <p>En el ámbito de las macrounidades, la aplicación piloto de los nuevos convenios de desempeño permitió validar el modelo propuesto y generar información inicial para el seguimiento del cumplimiento de objetivos estratégicos. Los resultados del primer año de implementación piloto fueron presentados y analizados en conjunto con las macrounidades, evidenciando una recepción favorable del instrumento y la disposición de avanzar colaborativamente en su perfeccionamiento para etapas posteriores de implementación, conforme al cronograma de trabajo inicial que contempla evaluar el cumplimiento de los compromisos y del propio instrumento durante el segundo semestre de 2026. Los aprendizajes y ajustes derivados de dicho proceso serán incorporados en la nueva versión de los convenios de desempeño de macrounidades correspondientes al periodo 2026-2028.</p>

	Asimismo, la formalización del Sistema de Evaluación Académica y la implementación del proceso de evaluación del personal de administración y servicios permitieron consolidar mecanismos institucionales para la planificación, evaluación y retroalimentación del desempeño. En conjunto, estos avances contribuyen a fortalecer los mecanismos institucionales de seguimiento del desempeño y apoyo a la toma de decisiones, sentando bases para la implementación progresiva de un sistema más robusto de gestión del desempeño institucional (vii).				
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
Porcentaje de macrounidades con convenio suscrito	Implementación de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades alineados con el Plan Estratégico	Cantidad de macrounidades con convenios de desempeño suscritos / Cantidad de macrounidades totales	0% de macrounidades con convenio suscritos año 2023	80% de macrounidades con convenio suscritos año 2024.	0% de macrounidades con convenio suscritos año 2024 (piloto).
			0% de macrounidades con convenio suscritos año 2024.	100% de macrounidades con convenios suscritos año 2025	100% de macrounidades con convenio suscritos año 2025 (piloto) (vii).
			100% de macrounidades con convenio suscritos año 2025 (piloto)	100% de macrounidades con convenios suscritos año 2026	No aplica <sup>41</sup> .
Porcentaje de docentes con convenio suscrito	Implementación de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades alineados con el Plan Estratégico	Cantidad de docentes con convenios de desempeño suscrito / Cantidad de docentes totales	27% de docentes con convenios suscritos año 2023	80% de docentes con convenios suscritos año 2024	27% de docentes con convenios suscritos año 2024.
			27% de docentes con convenios suscritos año 2024	100% de docentes con convenios suscritos año 2025	27% de docentes con convenios suscritos año 2025 (vii).
			27% de docentes con convenios suscritos año 2025.	100% de docentes con convenios suscritos año 2026.	No aplica <sup>42</sup> .
<b>Brechas y propuestas para superación de brechas.</b>	vii) Sin perjuicio de los avances alcanzados en la implementación de los distintos instrumentos de gestión del desempeño considerados en esta medida, se identifica como un ámbito de desarrollo institucional la formalización y armonización de criterios asociados a las consecuencias, acciones de mejora y medidas remediales ante eventuales incumplimientos de los compromisos definidos en los convenios de desempeño y en los procesos de evaluación implementados. En particular, si bien el Sistema de Evaluación Académica contempla, en el marco del desarrollo de su reglamento, disposiciones orientadas a regular los efectos derivados del desempeño respecto de los compromisos individuales, resulta pertinente avanzar de manera progresiva en la definición de marcos equivalentes para los convenios de desempeño de macrounidades, los cuales, una vez aprobado el Reglamento de Planificación por el Directorio y oficializado mediante decreto, permitirán definir con mayor precisión las fechas y condiciones asociadas				

<sup>41</sup> Durante el primer trimestre 2026 no se reportan avances en los convenios de desempeño de macrounidades, dado que el Plan Piloto de convenios de desempeño 2024 – 2025 se encuentra en su etapa final, previa al proceso de negociación y suscripción de los convenios correspondientes al periodo 2026-2028.

<sup>42</sup> No se reportan avances en la suscripción de convenios de desempeño individual correspondientes al año 2026, dado que la Vicerrectoría Académica otorgó plazo hasta el 17 de abril 2026 para que el personal de la planta docente envié sus convenios debidamente suscritos.

	<p>a estos compromisos, así como para los instrumentos de evaluación del desempeño del personal de administración y servicios. Lo anterior deberá resguardar criterios de coherencia, proporcionalidad y enfoque de mejora continua (Anexo 16).</p>
--	---

El fortalecimiento de este componente permitirá consolidar un sistema de gestión del desempeño más integral, en el que los instrumentos no solo definan metas e indicadores, sino que también establezcan de manera clara los mecanismos de retroalimentación, corrección y mejora, contribuyendo a una aplicación más consistente, transparente y alineada con los objetivos estratégicos de la Institución.

Eje a la que tributa la medida.	Fortalecimiento del alineamiento estratégico institucional y de la toma de decisiones
<b>Medida 21</b>	Implementación de una Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación
<b>Área en la que se relaciona</b>	Administración
<b>Descripción de la medida</b>	Implementar una Dirección enfocada en fortalecer el control administrativo y financiero de la Institución, así como resguardar el seguimiento del Plan de Recuperación
<b>Impacto/objetivo a lograr</b>	Modernizar la gestión institucional fortaleciendo el control administrativo y financiero
<b>Indicadores asociados a la medida</b>	No aplica
<b>Autoridad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa Dirección de Control de gestión y coordinación del PdR
<b>Presupuesto (\$) y % de presupuesto ejecutado</b>	Con recursos de la operación
<b>Ahorro anual comprometido y ahorro logrado a la fecha</b>	No aplica
<b>Acciones implementadas</b>	<p>Previo a la implementación del PdR, la Universidad identificó la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales de control de gestión y de seguimiento de la información estratégica, dado que los procesos de monitoreo de indicadores, reporte institucional y coordinación entre unidades se encontraban distribuidos en distintas instancias, lo que dificultaba consolidar información oportuna para la toma de decisiones y el seguimiento de compromisos institucionales.</p> <p>En este contexto, la Universidad creó la Dirección de Control de Gestión, dependiente de la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA), con el propósito de fortalecer el control administrativo y financiero de la institución y apoyar la coordinación y seguimiento del PdR.</p> <p>En el marco de estas funciones, la Dirección asumió la responsabilidad de recopilar, consolidar y analizar información proveniente de las distintas unidades responsables, integrando antecedentes financieros, académicos y de gestión asociados a la ejecución del Plan. Asimismo, coordinó la elaboración de los informes periódicos de seguimiento requeridos durante su implementación, sistematizando los avances de las medidas y los antecedentes reportados a la SES.</p> <p>Paralelamente, se desarrollaron informes orientados al seguimiento de indicadores asociados a políticas institucionales, incluyendo políticas de adquisiciones, postgrado, cobranzas, gestión financiera y gestión patrimonial, evaluando niveles de cumplimiento y la aplicación de la normativa institucional por parte de las unidades responsables.</p> <p>Adicionalmente, se avanzó en la elaboración del Reglamento de la Dirección de Control de Gestión, destinado a formalizar su funcionamiento y establecer su rol en la supervisión transversal de la gestión económica y financiera y en el seguimiento de los planes institucionales.</p>
<b>Resultados</b>	<p>La creación de la Dirección de Control de Gestión permitió instalar una capacidad institucional permanente para el seguimiento y control de la gestión, fortaleciendo la coordinación transversal entre unidades y apoyando la conducción del PdR.</p> <p>Asimismo, la sistematización de los procesos de reporte institucional permitió mejorar la consistencia metodológica, la trazabilidad y la oportunidad de la información utilizada para el monitoreo del Plan, facilitando el cumplimiento de los compromisos de reporte ante la SES.</p> <p>En este sentido, se establecerá un seguimiento permanente de las actividades que aún se encuentran en desarrollo y de los compromisos asumidos en el Plan de Recuperación, con el fin de asegurar su adecuado cumplimiento y continuidad. Este monitoreo permitirá identificar oportunamente desviaciones, fortalecer la coordinación entre las unidades responsables y garantizar que los avances se mantengan alineados con los objetivos institucionales definidos.</p>

	<p>El seguimiento periódico de indicadores asociados a políticas institucionales contribuyó a fortalecer los mecanismos de control interno y el monitoreo del cumplimiento normativo, generando información relevante para apoyar la toma de decisiones y mejorar la coordinación entre las unidades responsables.</p> <p>Finalmente, el avance en la elaboración del Reglamento de la Dirección de Control de Gestión sentó las bases para consolidar esta unidad como una función institucional permanente, orientada a fortalecer el control administrativo y financiero y el seguimiento de los instrumentos de planificación institucional.</p>				
Indicadores por Acción	Acción a la que tributa	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta Comprometida	Nivel a la Fecha
No aplica					