

**APRUEBA INFORME DEL GRUPO DE
TRABAJO SOBRE MATERIAS
PRESUPUESTARIAS 2017-2018 Y FIJA
NORMAS DE FUNCIONAMIENTO PARA
RENDICIONES DE CUENTAS QUE INDICA.**

DECRETO UNIVERSITARIO N°0034437

SANTIAGO, 17 de diciembre de 2020.

VISTOS:

Lo dispuesto en el D.F.L. N°3, de 2006, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del D.F.L. N°153, de 1981, que establece los Estatutos de la Universidad de Chile, ambos del Ministerio de Educación; el Decreto Supremo N°199, de 2018, del referido Ministerio; la Ley N°21.094, sobre universidades estatales; D.U. N°1939, de 2015; D.U. N°0044208, de 2017; D.U. N°0022781, de 2014; D.U. N°0032827, de 2019; el Certificado de Acuerdo N°80, del Consejo Universitario, de 26 de noviembre de 2019; el Certificado N°59, del Senado Universitario, de 23 de julio de 2020; y la Resolución N°7, de 2019, de la Contraloría General de la República.

CONSIDERANDO:

- 1° Que la Comisión Mixta constituida en conformidad a lo dispuesto en el artículo 25 letra c) del Estatuto de la Universidad de Chile y a lo señalado en el Decreto Universitario N°0022781, de 2014, que aprueba el Reglamento de Presupuesto, propuso en 2015 la creación de un Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias, integrado por tres representantes del Consejo Universitario, tres representantes del Senado Universitario y tres representantes de Rectoría (eligiendo cada uno de estos órganos a un suplente), cuyo objetivo sería revisar y proponer modificaciones a los parámetros generales a partir de los cuales se construye y ejecuta el presupuesto y analizar y proponer el fortalecimiento de las medidas de seguimiento y control que procuren evitar que las unidades alcancen umbrales de desequilibrio financiero, las cuales deberían ser implementadas en futuros presupuestos de la Universidad de Chile.
- 2° Que el D.U. N°0032827, de 2019, regulariza y establece el Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, y aprueba sus normas de organización y funcionamiento, ratificando las labores que le fueran encomendadas en años anteriores, e incorporando la tarea de efectuar un estudio de mecanismos de corresponsabilidad de las unidades sobre la gestión presupuestaria y la validación de la ficha anual que elaborará la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional sobre la situación financiera y presupuestaria de cada unidad académica o administrativa.
- 3° Que el artículo 5° del citado D.U. N°0032827, de 2019, preceptúa, al igual que los actos administrativos que establecieron la instancia en las anualidades precedentes, que el Grupo de Trabajo deberá emitir anualmente un informe final que recopile la actividad desarrollada y sus propuestas, con el propósito de que pueda ser sometido a consideración del Consejo Universitario y del Senado Universitario.
- 4° Que, en virtud del Acuerdo N°80, adoptado en la Décima Quinta Sesión Ordinaria del Consejo Universitario, de 26 de noviembre de 2019, el aludido Órgano Superior Colegiado se pronunció favorablemente respecto del informe del Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias 2017-2018.
- 5° Que mediante el Certificado N°59, de 23 de julio de 2020, constan los acuerdos adoptados por el Senado Universitario, en los cuales se pronuncia en torno al Acuerdo N°80 del Consejo Universitario y al informe del Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias 2017-2018, realizando algunas consideraciones que se han incorporado parcialmente al presente acto administrativo.

6° Que, por su parte, el punto 4. del citado Acuerdo N°80 del Consejo Universitario, establece que: *“El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, será la instancia colegiada ante la cual se deberá efectuar la rendición de cuentas que se encuentre asociada al seguimiento y compromisos de regularización de la situación financiera de aquellas unidades tanto académicas como administrativas que presenten desequilibrios presupuestarios en el periodo anterior a la referida rendición. Para tales efectos el Grupo de Trabajo contará con una normativa de funcionamiento que establezca claramente sus funciones y facultades en el ejercicio de esta función”.*

De tal modo, resulta necesario además fijar las normas de funcionamiento del Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias respecto del procedimiento de rendición de cuentas que deberán realizar las unidades u organismos que presenten desequilibrios presupuestarios.

7° Que, según lo prescrito en el inciso séptimo del artículo 3° de la Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado, las decisiones de los organismos pluripersonales, también llamados acuerdos, se llevan a efecto por medio de resoluciones o decretos de la autoridad ejecutiva de la entidad correspondiente, que, en este caso, corresponde al Rector conforme a lo señalado en el Estatuto Institucional.

DECRETO:

1. Apruébase el Informe del Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias 2017-2018, cuyo texto íntegro se transcribe a continuación:

“INFORME GRUPO DE TRABAJO MATERIAS PRESUPUESTARIAS AÑO 2017-2018.

INDICE

I. INTRODUCCION.....	pág. 3
II. OBJETIVO GENERAL.....	pág. 4
III. METODOLOGIA DE TRABAJO	pág. 4-5
IV. TEMAS TRATADOS	pág. 5-30
1. Breve diagnóstico sobre Facultades específicas y en general sobre los desafíos presupuestarios de las unidades.	
a) Facultad de Arquitectura y Urbanismo	
b) Facultad de Artes.	
c) Facultad de Odontología	
2. Prevención, intervención y seguimiento de Unidades con problemas presupuestarios.	
2.1 Institucionalización del seguimiento y acompañamiento	
2.2 Información presupuestaria oportuna e indicadores como herramientas de diagnóstico y prevención.	
2.3 Compromisos de gestión presupuestaria y acompañamiento.	
2.4 Aseguramiento de la calidad de la gestión y prácticas presupuestarias	
3. Reglas de distribución del presupuesto.	



3.1. Mecanismos de redistribución actuales y programas transversales

3.2. Discusión sobre potenciales aumentos de recaudación y asignación centralizada

3.3. Sobre los Criterios de Distribución

APENDICE: PROPUESTA PARA EL FINANCIAMIENTO ESTRATEGICO DE LA INVESTIGACION INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA UNIVERSIDAD DE CHILE..... pág. 31-35

I. Modelo

II. Propuesta General de Uso

III. Nuevos Criterios para el PEEI

IV. Modelo de Gobernanza de los Recursos para I+D

INFORME GRUPO DE TRABAJO MATERIAS PRESUPUESTARIAS AÑO 2017-2018.

I. INTRODUCCIÓN

Mediante D.U. N°0027807 de 10 de agosto de 2016, se crea el denominado Grupo de Trabajo sobre materias presupuestarias para el año 2016 y se aprueban sus normas de organización y funcionamiento.

El mencionado grupo está integrado por las siguientes autoridades:

En representación del Consejo Universitario¹, el Sr. Patricio Aceituno Gutiérrez, Decano de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas; Sr. Manuel Agosin Trumper, Decano de la Facultad de Economía y Negocios, Sr. Jorge Gamonal Aravena, Decano de la Facultad de Odontología, y el Sr. Roberto Neira Roa, Decano de la Facultad de Ciencias Agronómicas, en calidad de suplente.

En representación del Senado Universitario², los Senadores (as), la Sra. María Elena Muñoz Méndez, Sr. Claudio Olea Azar, Sr. Daniel Burgos Bravo, y el Sr. Antonio Behn von Schmieden, en calidad de suplente.

En representación de Rectoría, la Sra. Rosa Devés Alessandri, Vicerrectora de Asuntos Académicos, el Sr. Enrique Manzur Mobarec, Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional - cargo que a contar del 14 de julio de 2017 asume el Sr. Daniel Hojman Trujillo -, el Sr. Director de Finanzas y Administración Patrimonial, y el Sr. Flavio Salazar Onfray, Vicerrector de Investigación y Desarrollo, en calidad de suplente.

La última sesión del grupo considerada en este informe se realizó en agosto 2018.

II. OBJETIVO GENERAL

Por acuerdo de la Comisión Mixta Consejo Universitario – Senado Universitario, de fecha 18 de mayo de 2017, se ratificó que el denominado Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias, constituido el año 2016, continuara con las siguientes tareas: “a.- Revisar y proponer modificaciones a los parámetros generales a partir de los cuales se construye y ejecuta el presupuesto. b.- Analizar y proponer el fortalecimiento de las medidas de seguimiento y control que procuren evitar que las unidades alcancen umbrales de desequilibrio financiero”.

III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El Grupo de Trabajo se reunió y contó con la participación constante de la mayoría de sus miembros, con excepción del Sr. Decano de la Facultad de Economía y Negocios, quien excusó su participación. Se incorporaron a dichas reuniones los integrantes designados en calidad de suplentes, con el objetivo de dar continuidad al trabajo del Grupo, en eventual ausencia de algún titular. Estas reuniones se desarrollaron los días, 2 y 30 de agosto de 2017;



13 y 27 de septiembre de 2017; 04 y 18 de octubre de 2017, 29 de noviembre de 2017; 6 y 20 de diciembre de 2017; 24 de enero de 2018; 28 de marzo 2018; 23 de mayo de 2018; 20 de junio de 2018 y 11 de julio de 2018. En reuniones que se indica se efectuaron las siguientes presentaciones:

- a) Presentación de la Sra. Marcela Pizzi, Decana de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, la que abordó entre otros temas, los referidos a Planta Académica, Aporte Institucional, Proceso de Restructuración de la Facultad y sus resultados, Incremento de Rentas y Nueva Política de Remuneraciones implementada en la Facultad, así como la Incorporación de Nuevos Incentivos remuneratorios.
- b) Presentaciones de la Sra. Clara Luz Cárdenas, Decana de la Facultad de Artes, en la cual, a través de la exposición de la Directora Económica de la Facultad, se da cuenta de los avances que han realizado a partir de las interacciones con el Grupo de Trabajo, presentando la proyección presupuestaria por el periodo 2018-2020. Del mismo modo se presentó la situación presupuestaria del MAC y el impacto que genera en el presupuesto de la Facultad.
- c) Presentaciones del Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, resumiendo los acuerdos preliminares y, por acuerdo del grupo, simulaciones en distintos escenarios en los cuales se analiza lo que implicaría una modificación al porcentaje del 2% de “peaje” que actualmente se retiene de los ingresos propios de los organismos para financiar programas y aportes a los organismos del Fondo General.
- d) Presentación del Sr. Decano de la Facultad de Odontología y la Sra. Decana Electa de dicha Facultad, que aborda la situación financiera actual de la Facultad, las actividades de la Facultad y sus proyectos de infraestructura.

IV. TEMAS TRATADOS

1. Breve diagnóstico sobre Facultades específicas y en general sobre los desafíos presupuestarios de las unidades:

a. FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO

La presentación de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, abarcó los siguientes temas:

- a) Políticas Planta Académica
- b) Aporte Institucional
- c) Proceso de Restructuración FAU
- d) Incremento de Rentas; Nueva Política de Remuneraciones FAU e Incorporación de nuevos incentivos
- e) Proyección financiera FAU al 2020;
- f) Distribución de MM\$2.533 (20% Adicional de Gratuidad 2016)

Del análisis de los antecedentes presentados por las principales autoridades de esa Unidad Académica, se ha podido determinar que la situación presupuestaria de la Facultad, que en el año 2017 presentó un presupuesto deficitario, no obedece a una contingencia de ese periodo en particular, si no que a un resultado que deriva de distintas decisiones adoptadas en su seno y que se evidencia el año 2017. De acuerdo a lo señalado por la Facultad, en años anteriores se evitó el déficit con aportes extraordinarios, que fueron a cubrir gastos recurrentes. De acuerdo a lo señalado por sus autoridades, el déficit se produce por la contratación de más personal, derivado del proceso de restructuración que iniciaron, sin que hubiera claridad respecto de las horas de docencia que se abordó con contratación de personal a honorarios; beneficios económicos para su personal, aprobados por la Facultad, entre otras causas. Como consecuencia de ello, el presupuesto del año 2017 se proyectó con un déficit, lo que se ve agravado porque los supuestos para su formulación cayeron, esto se ve ejemplificado con el hecho de haber considerado el 100% del AFI, por la consideración de



mayores ingresos por magister que no se materializaron y por haber proyectado el retorno del 100% de la gratuidad.

Como medidas para aliviar el déficit se establecieron distintos cursos de acción. Por una parte, la Facultad considera factible aumentar la matrícula, sin que ello implique inversión en infraestructura, ya que es posible reasignar horarios de talleres; iniciar un proceso de ajuste en remuneraciones y la eliminación de los beneficios remuneratorios otorgados que no obedecen a decisiones institucionales; entre otras a definir en consideración a distintos escenarios posibles.

Se concluye que cualquier medida debe considerar una extensión de plazo mayor, lo que implica contraer compromisos que excederán el periodo de la Decana actual, por ello debe existir información clara en la FAU de la situación financiera de la Facultad y se requiere un acuerdo del Consejo de la Facultad o eventualmente del claustro académico para poder sostener en el tiempo, un acuerdo institucional.

Se acuerda que la Vicerrectoría de Asuntos Económicos apoyará a la FAU en la formulación de un plan estructural sostenible, considerando el incremento de aranceles para el 2018, que permita acercar los aranceles de carreras como Arquitectura y Diseño al de otras universidades (a modo de referencia, el 2017 el arancel de Arquitectura estuvo más de un 40% por debajo del de la PUC, y fue cerca de un 20% menor al de la UDP), y el aumento de matrícula en 70 cupos con ingreso segundo semestre. A su vez, la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, apoyará el trabajo de la FAU para la postulación a un proyecto FIDA.

Al cierre del ejercicio presupuestario 2017, la Facultad de Arquitectura dejó compromisos pendientes con el Fondo General por la suma de \$ 110 millones correspondiente a anticipos para pago de remuneraciones.

De igual forma cabe hacer presente, y tal como se ha señalado anteriormente en casos similares, que los compromisos asociados al manejo de los ingresos propios constituyen parte de los pasivos cuyo manejo dificulta, en el corto plazo, la real dimensión de los desequilibrios financieros que enfrenta el organismo.

Es importante señalar que, a diciembre del 2018, la Facultad de Arquitectura había saldado su compromiso con el Fondo General, terminando el año 2018 con un saldo positivo.

b. FACULTAD DE ARTES

En contexto, cabe señalar que, en la tercera sesión Ordinaria del Consejo Universitario celebrada con fecha 24 de enero de 2017, se analizó la situación financiera de la Facultad de Artes, mediante la presentación que a ese efecto efectuó la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional.

En dicha sesión se aprobó un préstamo para la Facultad de M\$200.000, cuyo destino fue el pago de compromisos pendientes de su operación con terceros del año 2016. Dicho préstamo se sumó a los adelantos de caja efectuados que a esa fecha ya se había otorgado del orden de M\$1.200 para cubrir remuneraciones, indicándose que por ese mismo concepto se estimaban otros 400 millones adicionales en el año 2017. El referido acuerdo adoptado por el Consejo Universitario expresaba textualmente lo siguiente: “Estos recursos se adelantarán desde los Aportes Institucionales considerados por el Fondo General de la Universidad para la Facultad de Artes con respecto al ejercicio presupuestario año 2017. Se hace presente que esta situación seguirá afectando el equilibrio presupuestario de la Facultad mientras no se genere un programa de ajuste y refinanciamiento y pago de los pasivos presupuestarios pendientes que esta Unidad Académica mantiene con el Fondo General”.

Del análisis de los antecedentes presentados por las principales autoridades de esa Unidad Académica, se ha podido determinar que la situación presupuestaria de la Facultad, para el año 2017, presenta un déficit de M\$591.362. (Se indica que, si se recupera los recursos asociados a etapa básica, este déficit se reduce en M\$700). Este déficit deriva entre otras causas por la contratación de 11 nuevas jornadas completas, los honorarios MAC que debe



asumir la Facultad en razón del término del convenio con la Corporación Amigos del MAC, los aportes que requiere el Teatro Nacional Chileno, el plan de retiro; requerimientos de infraestructura, entre otros.

A solicitud del Grupo de Trabajo, la Facultad deberá presentar una proyección del presupuesto 2018, sobre la base de distintos escenarios, entre ellos considerar la externalización de sus cuerpos extensionales; considerar el aumento de aranceles y aumento de matrículas; justificación clara de las nuevas contrataciones proyectadas; revisión de los honorarios; y promoción efectiva del plan de retiro.

Se concluye de esta presentación el necesario ajuste del gasto en personal, la revisión de la situación etaria de su cuerpo académico, la definición de una nueva estructura organizacional de la Facultad, con consideración de externalización de los museos y unificación de sus sedes, medidas todas, conducentes a ajustar su gestión a los recursos disponibles.

Se consigna que la Facultad debe establecer el control de gastos necesarios para el ajuste, a través de la regulación de los honorarios, la racionalización de los cursos. Debe ponerse énfasis en la innovación en base a la pertinencia de los cursos para que sean sustentables. En concreto, la implementación de la innovación curricular debe tomar en cuenta los costos y restricciones presupuestarias.

Al cierre del ejercicio presupuestario del año 2017, la Facultad mantiene compromisos pendientes de pago con el Fondo General de la Universidad por la suma de \$ 1.965 millones. Durante el 2018, el déficit acumulado se incrementó a \$ 2.308 millones. Si bien el déficit es menor al proyectado originalmente, no se observa una tendencia o cambio estructural que permita proyectar un balance financiero sin acciones adicionales. Sigue pendiente el compromiso ante el Consejo Universitario de presentar un plan de desarrollo estratégico integral de la Facultad que permita enmarcar dicho plan de acción.

El Grupo concluye que debe trabajarse en generar un programa de acompañamiento para aquellas unidades académicas deficitarias, sobre la base de criterios y definición de los grados de intervención que garanticen los niveles de autonomía requeridos por los organismos, debiendo establecerse oportunamente la instancia de seguimiento de dicho proceso.

De igual forma, el Grupo de Trabajo considera que la implementación de la innovación curricular debe tomar en cuenta los costos y restricciones presupuestarias en su implementación y que esta debe ser adecuadamente equilibrada y compatibilizada con los demás objetivos institucionales, plazos y costos en su implementación.

c. FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

De acuerdo a la presentación de las autoridades de la Facultad, al 31 de diciembre de 2017, ésta presenta una deuda de M\$3.268.545.

Dentro de las propuestas de la Facultad están las siguientes:

- La carrera de pregrado podría permitir un nuevo aumento razonable de entre un 10% a un 20% una vez terminado el programa malla antigua, tal vez 2019 o en el 2020.
- La acreditación de la clínica permitiría atender pacientes con patología GES-AUGE, y participaríamos de nuestro rol público, además de contribuir al financiamiento de la clínica.
- Una vez que se internalice el uso del RCEO deberíamos volver a los ingresos esperados por la atención de pacientes por los estudiantes de pregrado y de postítulo.
- La entrega de servicios a la comunidad en convenios, ya sea por imagenología, pabellones y clínica profesional con académicos debería de ser un interesante aporte.
- Existe un interesante potencial de desarrollo de los programas de postítulo, ya sea de programas de especialización, diplomados y cursos de actualización, que requieren de mejoras en la infraestructura de la Escuela de Graduados



- La implementación de Cursos de Odontología online, semipresencial o presencial usando la clínica odontológica en horario de viernes PM y sábado todo el día, es absolutamente rentable

- Decisión de no reponer la totalidad de los cargos que queden vacantes producto de los programas de retiro vigentes en la Universidad.

Adicionalmente señalan que están trabajando en asignación de presupuestos por departamentos, lo que les permitirá identificar de mejor manera las Unidades más productivas y las que eventualmente generen déficit.

Concluye la presentación con una exposición del arquitecto Sr. Andrés Weil, respecto del proyecto arquitectónico de Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología.

Los miembros del grupo de trabajo concluyen que la Facultad debe priorizar las actividades académicas por sobre las profesionales, y siempre con el objetivo de beneficiar a la Institución. Entienden que la deuda está estabilizada y señalan como condición para la priorización de los proyectos que estos estén fundamentados en un sentido académico y estratégico, alineado con los objetivos estratégicos de la Universidad. Debe siempre procurarse el ordenamiento financiero de la Unidad con miras a su estabilidad futura.

Se solicita a la Facultad que los proyectos se presenten con indicación de los recursos requeridos y asociados sus eventuales fuentes de financiamiento, así como su justificación académica.

En línea con lo discutido en el Grupo, durante el segundo semestre del 2018 se realizaron reuniones bilaterales entre la Facultad y la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional. Una de ellas contó con la presencia del Decano saliente y la Decana entrante con sus respectivas directivas, permitiendo dar cuenta de un diagnóstico compartido y la necesidad de establecer compromisos institucionales entre la Unidad y la Universidad, más allá de los cambios de administración. Se ha establecido un compromiso por parte de la facultad de presentar durante el 2019 un plan de desarrollo estratégico que incluya la proyección del pregrado, postgrados y un programa de inversión financieramente sustentable y que permita a la facultad hacerse cargo de sus compromisos con el Fondo General de la Universidad.

2. Prevención, intervención y seguimiento de Unidades con problemas presupuestarios.

2.1. Institucionalización del seguimiento y acompañamiento:

En la actualidad el seguimiento y acompañamiento de Unidades Académicas y Organismos que presentan problemas en su equilibrio presupuestario ocurre en instancias excepcionales sin que exista un protocolo que permita compartir con el nivel central, en forma expedita, la información académica y financiera relevante para elaborar un diagnóstico oportuno y evaluar el impacto de acciones que propendan a regularizar la situación financiera. Idealmente, el flujo de información debiese permitir prevenir desequilibrios y tomar acciones preventivas. Hoy, la ausencia de información oportuna se asocia con la dilatación de problemas presupuestarios que dificultan el desarrollo y afectan el clima interno de la propia Unidad, y afectan la planificación y el desarrollo global de la Universidad.

Por otra parte, no existiendo mecanismos que garanticen un accountability apropiado de la gestión y responsabilidad por el uso de los recursos por la administración superior, tampoco existen criterios claros respecto de los niveles de apoyo y fiscalización que corresponden al nivel central ni sobre el grado de autonomía en la gestión financiera que debiese aplicar a Unidades con dificultades para financiar su operación que, en la práctica, recurren a fondos originalmente asignado a otras Unidades para el pago de remuneraciones y servicios básicos, tensionando el equilibrio global.

Finalmente, una vez acordado un diagnóstico y un plan de acción que puede tomar varios años, no existe un “convenio” que refleje el compromiso institucional -que trascienda una administración- de la Unidad con el resto de la Universidad para normalizar la situación.

En lo que sigue se elaboran una serie de propuestas que buscan avanzar en estos puntos, a fin de generar una institucionalización básica para gestionar la situación de Unidades en riesgo de desequilibrio financiero. Las propuestas se basan en formalizar prácticas que han resultado exitosas para resolver casos anteriores. Es importante aprovechar la experiencia y procedimientos que han funcionado en situaciones previas. Es decir, institucionalizar el aprendizaje organizacional y prácticas ya existentes.

Tres principios básicos orientan las propuestas:

a) **Sustentabilidad Financiera:** En primer lugar, aunque parezca obvio, entendiendo que la sustentabilidad financiera -de cada Unidad y la Universidad en su conjunto- es un criterio fundamental de ordenamiento y sustentabilidad de cualquier institución, es particularmente relevante en una institución que consagra importantes niveles de autonomía a cada Unidad Académica. Si las Unidades no respetan sus presupuestos, la Universidad puede desequilibrar no solo financieramente, sino como comunidad. Se entiende el respeto de los equilibrios presupuestarios como un acuerdo al interior de la Universidad, que, aunque puede revisarse en el marco institucional adecuado, debe respetarse. Cualquier desequilibrio estructural de una Unidad implica un deterioro en las posibilidades de desarrollo de las otras Unidades.

b) **Integración entre la gestión del desarrollo académico y la gestión económica:** En segundo lugar, debe existir integración entre la gestión del desarrollo académico y la gestión económica de cada Unidad. Es natural que cada Unidad crea que tiene derecho a crecer o invertir, pero eso no es necesariamente sustentable y puede requerir un acuerdo más amplio de la comunidad universitaria que trasciende a la Unidad toda vez que puede llegar a comprometer recursos más allá de su presupuesto permanente, afectando con ello el de otras Unidades y programas.

c) **Compromisos institucionales:** En tercer lugar, equilibrar la situación de una Unidad con problemas presupuestarios hace necesario establecer compromisos compartidos entre las Unidades y el nivel central. Si esto último conlleva a endeudamiento bancario, la participación de los órganos colegiados también será relevante en estos casos.

Por una parte, las propuestas buscan definir mejor el rol del nivel central en la definición de los presupuestos y el monitoreo del uso de los recursos; las exigencias para las Unidades Académicas y modalidades de aseguramiento de continuidad de los compromisos frente al cambio de autoridades; y por otra, establecer con mayor claridad las responsabilidades en la gestión y uso de los recursos públicos de los jefes de servicios -Rector, Decanas/os y Directoras/es con atribuciones delegadas-, y el establecimiento de la normativa que dé sustentabilidad a lo anterior. Es necesario evaluar las atribuciones de las distintas Vicerrectorías y organismos con respecto a aquellas de las Unidades y Organismos que caen en esta situación y de sus respectivos jefes de servicios y encargados económicos. Asimismo, el tipo de acompañamiento y el grado de involucramiento debiese depender de la naturaleza y magnitud del problema, así como de las capacidades y el compromiso existentes en las Unidades para esta gestión.

Además, se proponen prácticas de acompañamiento formalizadas y una instancia periódica para compartir buenas prácticas de gestión estratégica y presupuestaria.

2.2. Información presupuestaria oportuna e indicadores como herramientas de diagnóstico y prevención.

2.2.1 Presupuestos separados de remuneraciones y operación.

Las remuneraciones son el principal gasto de operación permanente de los Organismos y ha sido habitual que un desequilibrio presupuestario se asocie con una expansión del gasto en remuneraciones o un aumento de contrataciones que no están asociados a un aumento equivalente de los ingresos. El problema se agudiza en el caso de contrataciones recurrentes. Para establecer un diagnóstico oportuno de la situación financiera, así como para efectuar un adecuado y efectivo control a través del tiempo sobre la principal variable de gasto permanente y recurrente del presupuesto universitario, se plantea establecer presupuestos

separados de remuneraciones y de operación, con una definición clara de lo que contendrá cada uno de ellos. El objetivo es establecer un control efectivo del gasto en recursos humanos tanto académico como de personal de colaboración asociado a control presupuestario de recursos institucionales permanentes. A través de la VAEGI se apoyará la definición de presupuestos y desde la VAA se apoyará el área académica.

En el presupuesto de remuneraciones se deberá precisar la fuente de financiamiento, ya que es importante distinguir el financiamiento de aporte institucional y el financiamiento de contrataciones asociado con ingresos propios o proyectos.

Así, y en términos generales, el objetivo será el de mantener un adecuado control sobre el uso y ejecución presupuestaria de los organismos, relacionado principalmente con los aportes de recursos entregados por el Fondo General de la Universidad, de manera de resguardar la sustentabilidad y el oportuno y correcto pago de las remuneraciones de los funcionarios de planta y contrata de los organismos, pagados centralizadamente por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional con cargo a los aportes de cada uno de los organismos universitarios, sin afectar el equilibrio del presupuesto universitario y de su caja.

Por su parte, y con el objetivo de resguardar los niveles mínimos de gasto operacional de cada organismo, en estado de régimen, el cual se espera lograr en el transcurso de 10 años, solo podrá destinarse a gasto de remuneraciones recurrentes (excluidas las asociadas a las financiadas con Proyectos, y a las financiados con prestaciones de servicios) hasta el 90% del total de aportes entregados por el Fondo General en cada año. Solo el Hospital Clínico no estará sujetos a esta restricción dado su actividad específica. Dicho cálculo excluirá los montos pagados mensualmente por Horas Extras y Productividades, que deberán ser cancelados con ingresos propios y remitidos previamente a la Tesorería Universitaria para su pago en las remuneraciones mensuales.

2.2.2 Presentación de indicadores de gestión presupuestaria.

Si bien el grupo no avanzó en el desarrollo de los indicadores de gestión presupuestaria, parece importante, para una comprensión más amplia de la situación de las Unidades académicas con problemas presupuestarios, que este acápite se discuta y desarrolle en el trabajo que lleva a cabo el actual grupo de presupuesto.

2.3. Compromisos de gestión presupuestaria y acompañamiento.

2.3.1 Protocolo para diagnóstico que considere información de las Unidades y del Nivel Central.

Esto permitirá establecer planes de acción diversos, ajustados a la realidad de cada Unidad.

Junto al establecimiento de dos presupuestos separados por organismos (remuneraciones y operaciones) que darán origen al presupuesto oficial de éstos con sus respectivas fuentes de financiamiento, se establecerán los respectivos protocolos por cada uno de éstos, que permita su seguimiento y control asociado a las diferentes fuentes de información oficial con que cuenta el sistema de información institucional y de la propia Unidad Académica, que permita establecer la condición presupuestaria y financiera de ella, consensuada y permanente a través del tiempo y que permita su seguimiento y evolución.

El desarrollo e implementación del nuevo ERP -aprobado por la comisión del FIIE y el Consejo Universitario en septiembre del 2018 y un compromiso de la acreditación institucional- será una herramienta fundamental en este sentido que permitirá homogenizar, estandarizar y relevar la información de cada unidad en su oportunidad, facilitando los planes de seguimiento y acción definidos según la situación que enfrenta cada unidad en particular.

2.3.2 Convenios de seguimiento y ajustes (priorización estratégica, control de gastos, generación de ingresos) usando capacidades de los Servicios Centrales y la Unidades en forma colaborativa.

Se propone establecer y monitorear convenios de desempeño internos de las Unidades, basados en el establecimiento de un plan de acción convenido, con una orientación estratégica hacia el desarrollo académico económicamente sustentable, con medidas de control en la ejecución presupuestaria.

La generación de una pequeña capacidad a nivel central que permita desarrollar, una vez detectados y consensuados los problemas estructurales que están enfrentando las Unidades que presentan estos desequilibrios, para luego monitorear y hacer seguimiento a los Convenios de Desempeño que deben establecerse con estas Unidades con el objetivo de enfrentar, equilibrar y superar el desequilibrio estructural que presenta, es fundamental. En este sentido, el trabajo colaborativo bajo un mismo diagnóstico y un acuerdo consensuado en un convenio, de los planes, acciones, programas y compromisos a implementar para superarlos resultan parte fundamental de la solución de largo plazo.

En este último sentido, resulta relevante en la solución el involucramiento no solo de la administración superior del organismo, sino de sus órganos colegiados (Consejos de Facultad o de Institutos) toda vez que estos convenios involucran compromisos de largo plazo y sus decisiones afectan a toda su comunidad.

2.3.3 Definir una instancia institucional colegiada con un reglamento de funcionamiento para la rendición de cuentas de las unidades.

Una posibilidad es radicar esta función de manera permanente en el Grupo de Trabajo en Materias Presupuestarias, dándole estabilidad institucional -en lugar de una definición año a año- y haciendo explícitas sus atribuciones y responsabilidades.

2.3.4 Facultad de Rectoría (VAEGI) de congelar nuevas contrataciones en el caso de Unidades en situación deficitaria, pudiendo ser restituida tras evaluar la situación de la Facultad, su plan de desarrollo académico y su proyección en el tiempo.

El establecimiento de dos tipos de presupuestos (remuneraciones y operaciones) con sus respectivas fuentes de financiamiento, por organismo, sancionados por cada Consejo de Facultad y posteriormente conformar parte del Presupuesto Universitario, genera en forma directa la obligación y responsabilidad de las autoridades superiores de cada Facultad y del propio nivel central, a su control y seguimiento. Desde este punto de vista, los sistemas de información y nombramiento de personal deben considerar las restricciones para dar cumplimiento a estos acuerdos (Facultad, Contraloría Universitaria, VAEGI).

Si bien los(as) miembros del Grupo ven como controversial otorgar esta facultad al nivel central, se reconoce que permitiría, a lo menos, un monitoreo cercano de decisiones que pueden implicar el aumento de un déficit en forma recurrente.

De llevar adelante esta medida, debieran considerarse situaciones de excepción. Un ejemplo, son las contrataciones asociadas a proyectos autofinanciados (e.g. proyectos de investigación de fondos concursables), aun cuando correspondan a Unidades con problemas presupuestarias.

Otros proyectos de Unidades en desbalance que pueden requerir tanto inversión como contrataciones pueden justificarse si contribuyen al desarrollo estratégico y balance financiero de la Unidad en el mediano plazo (e.g. habilitar un laboratorio, una clínica, un centro de extensión). En cualquier caso, el congelamiento da una oportunidad de control presupuestario que permite evaluar la relevancia estratégica de contrataciones adicionales.

La implementación práctica de una medida de esta naturaleza debiese considerar un protocolo de comunicación y revisión.

2.3.5 Compromisos institucionales y cambio de autoridades.

Ante un cambio de autoridades, resulta importante establecer compromisos institucionales con Unidades que han presentado déficits. Estos compromisos serían asumidos por las nuevas autoridades. Se plantea que un diagnóstico compartido – a lo menos sobre los montos del

déficit, planes de acompañamiento y compromisos de Facultades sean informados en los respectivos Consejos de Facultad previo al cambio de autoridades.

En esta línea, en junio y julio del 2018, en atención al cambio de autoridades y como ya se mencionó en este informe, se realizaron reuniones del Grupo con las Facultades de Artes y Odontología que incluyeron a las autoridades salientes y las entrantes.

De igual forma, y en lo sucesivo, puede resultar conveniente la exigencia de una Auditoría Financiera al momento del cambio de autoridades realizada por la Contraloría Universitaria o por los auditores Externos de la Universidad. Más allá de la transparencia, la información puede servir para que las nuevas autoridades tengan claridad tempranamente sobre la situación financiera de la Unidad.

2.4 Aseguramiento de la calidad de la gestión y prácticas presupuestarias.

Se plantea la socialización de buenas prácticas de gestión que vinculen la planificación estratégica –de orden académico- con la sustentabilidad financiera.

Al mismo tiempo se plantea la necesidad de contar con procesos de selección obligatorios para garantizar idoneidad del personal a cargo de la gestión económica de las Unidades. Se plantea que las contrataciones de los cargos claves en la gestión económica de cada Organismo participe la VAEGI a través de sus unidades técnicas especializadas.

Se plantea además la exigencia de estándares de gestión que incluyan una definición de las funciones, competencias y responsabilidades en cargos claves para la gestión de las Unidades como las direcciones económicas y analistas financiero-contables.

Con respecto a medidas puntuales de especial relevancia actual, tomando en cuenta que las leyes de incentivo al retiro podrían afectar entre un 10% y 20% de la dotación de la universidad, se propone la exigencia a todas las Unidades de un análisis estratégico sobre su impacto en el presupuesto y renovación de sus dotaciones.

Finalmente, se insta a reflexionar a los órganos del gobierno universitario sobre la necesidad de políticas institucionales que eviten una economía política de insolvencia financiera. En concreto, en sistemas federales de gobierno se ha observado históricamente que los gobiernos locales que responden a *constituents* locales tienden a generar déficits para mejorar la situación local y socializan su deuda imponiéndola al resto de la federación. El análogo de esta dinámica para la Universidad es insustentable.

3. Reglas de distribución del presupuesto.

Uno de los mandatos del grupo consiste “Revisar y proponer modificaciones a los parámetros generales a partir de los cuales se construye y ejecuta el presupuesto”. Los puntos tratados sobre la distribución del presupuesto se plantean para la discusión de los órganos de gobierno durante el 2018 entendiendo que el Presupuesto de este año ya fue aprobado. Cualquier cambio afectaría la distribución desde el 2019 en adelante. El grupo comenzó por identificar los mecanismos de redistribución actuales, usando el trabajo realizado para el informe de autoevaluación del proceso de acreditación institucional 2018.

3.1. Mecanismos de redistribución actuales y programas transversales.

Una orientación estratégica permanente de la Universidad de Chile -explícita en su misión- ha sido la promoción de condiciones que permitan mantener o alcanzar niveles de excelencia en todas las funciones del quehacer de una universidad compleja. La valoración de la excelencia y la complejidad en la Universidad, se asocia con el reconocimiento de la importancia de todas las disciplinas. De ahí que una prioridad estratégica de la Universidad de Chile en el período 2011-2017 haya sido generar condiciones para un desarrollo académico equilibrado entre las Unidades. Este es un de los objetivos que recoge del PDI 2006 vigente hasta el 2018.

Si bien persisten brechas de distinta naturaleza al interior de la Universidad, desde el 2011, se han hecho esfuerzos institucionales significativos para garantizar condiciones equitativas y



estándares transversales para el desarrollo académico de las Unidades y la formación de los estudiantes en los distintos espacios de la Universidad. Para estos fines se utilizó una combinación de instrumentos normativos, proyectos detonantes, como la Iniciativa Bicentenario, y asignación de recursos que abordaron aspectos académicos, materiales — incluyendo las condiciones salariales y de infraestructura— y de gestión. Se reseñan las principales políticas transversales, cambios institucionales, proyectos institucionales y medidas.

Entre los programas transversales destaca la creación del Fondo de Inversión Institucional con sus dos componentes, una para el financiamiento de proyectos de infraestructura y equipamiento (FII) y otra para proyecto de desarrollo académico (FIDA). Otro programa transversal que se potenció durante el período fue AUCAI, una asignación distribuida centralmente para académicos con dedicación exclusiva a la Institución y que realizan al menos un 30% de labores de docencia con foco en el pregrado. Por otra parte, se incrementó sustancialmente el Fondo Central de Investigación que apoya proyectos de investigación asociativos para estimular la transdisciplinariedad, de continuidad para sostener la actividad de investigación cuando existe un gap transitorio de financiamiento y para iniciación académica además de estímulos a la internacionalización. Con respecto al pregrado y postgrado, se establecieron nuevos programas de becas estudiantiles internas, se expandieron algunas de las existentes y se fortalecieron las capacidades para la formación integral de los estudiantes a través del trabajo en red de los equipos académicos y del ámbito de la calidad de vida.

Adicionalmente, y en relación con las desigualdades de la gestión administrativa y académica, se ha fortalecido una serie de plataformas que buscan estandarizar la mayor parte de los procesos relevantes. Destacan la implementación de sistemas para la gestión docente U-Cursos y U-Campus en toda la Universidad, entre otras medidas. La implementación del nuevo ERP también apunta a reducir brechas de gestión.

Un indicador agregado de este esfuerzo corresponde a la evolución del gasto asociado a programas transversales, incluyendo los antes mencionados y otros de menor envergadura. En 2011, los recursos asociados a programas transversales en pesos del 2017 fueron 17.687 millones de pesos, equivalente a un 10,2% del presupuesto del Fondo General de la Universidad para ese año. En 2017, el monto total fue de 36.285 millones de pesos, que equivale a un 17,1% del Fondo General. Esto corresponde a un crecimiento real de 105,2% para el período 2011-2017 y un aumento de 70% en términos de su importancia relativa. Es decir, el presupuesto de la Universidad incrementó de manera significativa un componente integrador.

Por otra parte, algunos de los grandes proyectos institucionales apuntaron precisamente a reducir las brechas entre las Unidades. A partir del 2011 comienza a implementarse el Proyecto Bicentenario del Campus Juan Gómez Millas con la finalidad de fortalecer las Artes, Humanidades y Ciencias Sociales y de la Comunicación, áreas del conocimiento desmanteladas durante la dictadura militar. En paralelo, en 2012 se revisó y modificó el Modelo de Aporte Institucional a las unidades y, a partir del Presupuesto 2013, se incrementó dicho aporte a cinco unidades académicas para promover su desarrollo: las Facultades de Filosofía y Humanidades, Ciencias Sociales, Arquitectura y Urbanismo, Derecho y al Instituto de la Comunicación e Imagen.

Entre los resultados de estas políticas destacan un aumento sustancial de los doctores contratados y una consecuente alza de la productividad de investigación especialmente en Unidades históricamente menos atendidas, la implementación de un plan de infraestructura de largo plazo que ha comenzado a ampliar y modernizar las instalaciones de la Universidad, privilegiando Unidades con menor capacidad de generar ingresos propios, una inversión comprometida de 170 millones de dólares, la realización de 10 proyectos de desarrollo académico por hasta 900 millones de pesos en tres años para potenciar nuevos programas y grupos de investigación, y la productividad de investigación especialmente en Unidades que requerían fortalecimiento. Se implementó un aumento de las remuneraciones para los



académicos de cerca de un 30% real entre el 2010 y el 2017, principalmente a través de AUCAI. Asimismo, se instaló el sistema de administración de la docencia y fortalecimiento transversal de redes de fibra óptica, se expandieron los espacios físicos y la red profesionales para el apoyo estudiantil, y se potenció el servicio de salud estudiantil.

3.1.1 Inversión: FIIE.

A partir del 2012 se concreta la creación de un Fondo de Inversión Institucional (FII) con la finalidad de hacerse cargo, a nivel centralizado, de las brechas en infraestructura y equipamiento, por una parte, y en desarrollo académico, por otra, a través de proyectos de envergadura y con un horizonte de largo plazo para alcanzar los objetivos estratégicos de la Universidad.

El FII surge una vez que termina el servicio de una deuda bancaria contraída por la Universidad a fines de los años noventa para sustentar gasto corriente, en un contexto en que la necesidad de elevar niveles salariales precarios no encontró acogida en políticas de Estado. El servicio de la deuda se asoció con una activa política de control de gastos. Así, una vez pagada esa deuda, en lugar de distribuir los recursos liberados tras el pago de la deuda, el Consejo Universitario resuelve usar esos recursos y adicionar recursos nuevos para alimentar este fondo por un plazo de a lo menos diez años, a partir del 2013. En diez años se estima que el FII acumulará cerca de 170 millones de dólares. Parte importante del crecimiento de la inversión, identificado como uno de los hitos principales del desarrollo institucional del periodo 2011-2017, se ha sustentado en el FII.

El fondo se divide en dos componentes. El 80% de los recursos del fondo se destinan al Fondo de Inversión en Infraestructura y Equipamiento (FIIE) para proyectos de infraestructura no habituales, que impliquen un cambio significativo. El 20% restante alimenta al Fondo de Inversión para el Desarrollo Académico (FIDA), para impulsar programas docentes o grupos de investigación en formación de carácter estratégico para las unidades involucradas. Estas inversiones han tenido un fuerte carácter redistributivo entre las unidades. Su funcionamiento y rol en la disminución de las asimetrías entre facultades, así como un mayor detalle de los proyectos financiados se desarrollan en la sección que sigue.

La normativa del FIIE se basa en el Acuerdo 91 del Consejo Universitario (del 19 de noviembre de 2013) que establece que el fondo «estará destinado única y exclusivamente a financiar y apoyar con recursos proyectos de desarrollo de infraestructura destinados a la construcción de nuevas obras y/o reparaciones de mayor cuantía y envergadura, excluyéndose [...] obras [...] de menor cuantía [mantención normal y operativa de obras], programas de equipamiento relevante y de alto impacto en el desarrollo académico y que por su envergadura y relevancia, no puede ser financiado en el corto plazo por el organismo».

El proceso de asignación del FIIE consta de tres etapas. La primera es una evaluación técnica de proyectos basada en: i) la calidad académica y la contribución al Proyecto de Desarrollo Institucional; ii) la factibilidad financiera, la contribución a la Unidad respectiva y el aporte solicitado; iii) la calidad de la propuesta arquitectónica. La segunda etapa es una selección de proyectos por parte del Comité Asesor del FIIE. Este es un comité colegiado compuesto por tres miembros del Senado Universitario, tres miembros del Consejo Universitario y tres representantes de Rectoría (VAA, VAEGI, VID). Finalmente, el Rector prioriza los proyectos seleccionados y los presenta al Consejo Universitario para su aprobación. Los proyectos con una inversión elevada o que utilizan endeudamiento externo requieren la ratificación del Senado Universitario.

El FIIE tiene dos modalidades de aporte: directo (no reembolsable) o bien un crédito con tasa preferencial para la o las unidades beneficiadas con plazos que han ido de 5 a 20 años. En el caso de créditos, las cuotas se pagan como descuento de remesas del presupuesto de la Universidad que la Vicerrectoría de Asunto Económicos y Gestión Institucional destina a las unidades. Actualmente, existen catorce proyectos financiados con financiamiento del FIIE distribuidos en los distintos campus. El monto total de las inversiones comprometidas a través

del fondo corresponde UF 3.570.888, tal como se observa en la tabla 1. Cerca del 70% corresponde a créditos y el resto son aportes no reembolsables.

Campus o unidad	Detalle	Inversión total en UF
Campus Juan Gómez Millas	Filosofía y Humanidades	260.314
	Ciencias Sociales	130.403
	Ciencias	126.118
	Polideportivo	300.422
Campus Norte	Facultad de Medicina ¹	490.000
	Ciencias Químicas y Farmacéuticas	70.400
	Odontología ¹	30.240
Campus Sur	Veterinaria	170.951
Campus Andrés Bello	Arquitectura ¹	180.840
	INAP, Edificio Huérfanos	100.700
	Vicuña Mackenna 20 (INAP, IEI, CEAC)	1.594.000
	Teatro Baquedano	116.500
Total proyectos aprobados		3.570.888

1. Proyectos aprobados por ejecutar.

Fuente: Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, DIRFAP.

Nota: Durante el segundo semestre del 2018 se aprobaron tres proyectos adicionales del FIEE: la compra de VM61, el edificio del Instituto de Estudios Avanzados en Educación y el proyecto ERP para toda la Universidad.

La expectativa es que este fondo y otros mecanismos complementarios permitan que la Universidad de Chile cuente con infraestructura de excelencia en todas sus Facultades e Institutos en la próxima década. Más allá de igualar las condiciones para el desarrollo científico, dotar a los estudiantes de cada Facultad con espacios de calidad para el aprendizaje y la convivencia es un elemento esencial de la política de inclusión e igualdad.

3.1.2. Programas de apoyo al desarrollo académico: FIDA y otros.

El FIDA es un fondo destinado a promover el desarrollo académico de las Unidades, de modo de disminuir la acentuada heterogeneidad de la Universidad en cuanto a un disímil estado de desarrollo de éstas, el cual se entrega en modalidad de Convenio de Desarrollo.

Desde el año 2016 el FIDA ha financiado proyectos de desarrollo académico que apuntan a resolver una diversidad de brechas académicas, apoyar el desarrollo de nuevos programas académicos y fortalecer núcleos de investigadores en nuevas áreas disciplinarias. Los proyectos pasan por una evaluación convocada por la Vicerrectoría de Asuntos Académicos y que incluye la participación de tres Vicerrectores —de Asuntos Académicos, de Asuntos Económicos y de Gestión Institucional y de Investigación— y tres académicos en disciplinas afines a las de cada proyecto. Los proyectos están sujetos a rendiciones y seguimiento anual.

Los proyectos FIDA han permitido a las unidades beneficiadas financiar acciones de importancia estratégica que contemplan el fortalecimiento de los cuerpos académicos para la docencia y la investigación, así como la renovación y modernización del equipamiento. Cada proyecto está alineado con los planes de desarrollo de la correspondiente unidad y contribuye a acciones de innovación académica. Hasta ahora se han otorgado ocho proyectos, con montos entre UF 18.700 y UF 36.000, por periodos de dos a tres años. Los campus y organismos beneficiados se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 2. Proyectos FIDA por campus y organismo hasta julio 2018

Campus	Proyectos
Campus Juan Gómez Millas	Artes
	Ciencias Sociales
	Filosofía y Humanidades
	Instituto de la Comunicación e Imagen
Campus Norte	Ciencias Químicas y Farmacéuticas
	Odontología
Campus Sur	Ciencias Forestales
	Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos
Campus Andrés Bello	Instituto de Estudios Avanzados en Educación
	Instituto de Estudios Internacionales

Fuente: Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional.

Nota: En junio del 2019 se aprobó el proyecto del INAP.

3.2. Discusión sobre potenciales aumentos de recaudación y asignación centralizada. Se analizan las propuestas presentadas por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional de subir los “Overhead” (“peajes”), a los ingresos propios de las Unidades Académicas, sobre la base de distintas simulaciones que se someten a consideración.

Una mirada internacional respecto a los llamados overheads, gastos administrativos o costos indirectos proporciona importantes definiciones que permiten explicar su necesidad y modernización de criterios.

Cada universidad establece criterios distintos para la recaudación y distribución de estos montos, pero una comparación preliminar muestra que son cuantitativa y cualitativamente distintos a los de la Universidad de Chile. Así lo muestran las políticas establecidas en la Universidad de Cambridge, UK, la Universidad de Lakehead, Canadá, la Universidad de Auckland⁸, Nueva Zelanda, y la Universidad MacQuarie, Australia.

En la siguiente tabla de resumen (TABLA 3) se observan los porcentajes establecidos por distintas instituciones internacionales para el pago de overheads.

TABLA 3	overhead total	overhead unidad	Overhead central
Universidad MacQuarie	15-25%	10-15%	5-10%
Universidad de Cambridge	20%	15%	5%
			En general calcula el overhead no como % del monto total del proyecto, sino como % de tiempo dedicado por académicos (115% del salario)
Universidad de Auckland	30-40%		
Universidad Lakehead	10-30%	5-20%	5-10%

Es claro que una política de este tipo dentro de la Universidad de Chile, no puede estar solamente restringida a la docencia de pregrado, postgrado y a la investigación, sino que también debe incluir lo que se define como ingresos propios, que abarcan ingresos con



importante participación institucional tales como, asesorías externas, contratos de investigación (contract research), venta de bienes y servicios, entre otros ítems.

En general en la Universidad de Chile las recaudaciones de ingresos propios y también de overheads de proyectos, se realizan con un importante beneficio para las unidades (facultades e institutos), siendo los ingresos centrales muy menores.

Es importante tomar en cuenta que si bien en la Universidad existen overheads o peajes que alimentan el Fondo General y luego se redistribuye a las unidades ya sea en forma aportes o a través de programas específicos, el overhead efectivo considera además los overheads que establecen las propias unidades para redistribución interna o programas al interior de la Unidad. No existen políticas homogéneas con respecto a los peajes locales en la universidad.

En la actualidad, los peajes que contribuyen al Fondo General son: parte de los ingresos de arancel, hasta el 2016 un 50% del AFI que se ha compensado parcialmente por asignaciones del Estado como Convenio Marco, overheads de Fondecyt, Fondef y otros proyectos asociativos, peajes de postgrado y de ingresos propios. Más en detalle:

- 20% de los Ingresos por Arancel: Representa el 72% de los peajes recaudados el año 2016.
- 50% del AFI: en retirada. Representa el 5% de los peajes recaudados el año 2016.
- Overhead Fondecyt: Overhead recibido sobre proyectos Fondecyt correspondiente al 17% del monto del proyecto (El Fondo General retiene solo el 25% del 100% del gasto de administración recepcionado). Representa el 2% de los peajes recaudados el año 2016.
- Overhead Fondef (otros Proyectos asociativos): 12% sobre el gasto en administración del proyecto. El Fondo General retiene el 50% del monto de este overhead.
- 2% de ingresos propios (excluyendo posgrado): Representa el 16% de los peajes recaudados el año 2016.
- Aporte al Programa de Estímulo a la Excelencia Institucional (PEEI): Aproximadamente corresponden a un 3% de los ingresos de posgrado. Los fondos provenientes de este peaje, contablemente son parte del Fondo General, pero, en la práctica, su uso está predefinido independiente del Fondo mismo. Representa el 5% de los peajes recaudados el año 2016.

Como criterios para definir sobre potenciales aumentos de recaudación central se acordó que se debe evaluar el impacto de los distintos escenarios propuestos en las unidades, sobre la base de un aumento gradual de la “tasa de impuesto” a los ingresos propios (2%, 3% hasta el 5%) en un período de 5 años.

Los (as) miembros del Grupo de trabajo consideran que esta propuesta no debe tener fines meramente redistributivos, sino que deben establecerse usos específicos para estos recursos. Entendiendo que el Hospital Clínico concentra cerca de la mitad de los ingresos propios de la Universidad y tomando en cuenta su deuda con el Fondo General de la Universidad se señala que es necesario considerar. Se señala además que debe considerarse al Hospital en las simulaciones, para los efectos de establecer políticas de carácter permanente, sin perjuicio de analizar posponer su aplicación para organismos en estado de excepción.

Propuesta de modificación de los peajes.

- Se plantea estudiar la propuesta de un aumento gradual de la tasa del peaje asociado a ingresos propios (excluyendo posgrado) y pasar desde el 2% a un 3% en un año y luego incrementar un 0,5% anual hasta alcanzar un definitivo 5% el año 2023, igualando el peaje del posgrado.

Si bien existe consenso entre los miembros del Grupo con respecto a la alza de un punto porcentual en un año, no se generó consenso con respecto a cuánto más sería conveniente subir este peaje ni un horizonte para esta alza adicional.

- El impacto de esta medida es muy heterogéneo entre facultades y organismos. En el caso del HCUCH, debido a su déficit histórico y la naturaleza específica de los servicios clínicos que



dan origen a los ingresos, se plantea la necesidad de considerar en conjunto el impacto que tendría un alza de esta tasa en conjunto con un plan de repago de la deuda del Hospital con el Fondo General.

- Una simulación preliminar, eximiendo al HCUCH y ceteris paribus, sugiere que por cada punto porcentual de crecimiento de la tasa la recaudación se incrementaría cerca de 1000 millones de pesos al año (el doble si HCUCH pudiera hacer un aporte neto tomando en cuenta los compromisos preexistentes des este organismo con el Fondo General).
- Por otra parte, se plantea la necesidad de evaluar una redistribución de los Fondos de Overhead de proyectos (Fondecyt, Fondef y otros) entre las Unidades, el Fondo General y la VID.
- Por otra parte, se planteó la posibilidad de reformular los criterios de distribución del Programa de Estímulo a la Excelencia Institucional (PEEI), que el 2017 ascendió a 1,244 millones de pesos. En la actualidad, el 20% de este financiamiento es gestionados centralmente para el fomento de investigación y el posgrado.
- Adicionalmente, se advierte sobre la importancia de prevenir elusión asociada a educación continua y postítulos.

3.3. Sobre los criterios de distribución.

El Grupo advierte la necesidad de definir o a lo menos identificar prioridades para el uso de la recaudación de peajes adicionales.

De aprobarse un aumento de los fondos recaudados por peajes, se plantea que los criterios de asignación de estos fondos de distribución central deberán basarse en orientaciones estratégicas de la Universidad. Es decir, se tratarían como fondos de distribución estratégica y no simplemente una redistribución en base a parámetros históricos. Se plantea priorizar orientaciones críticas para el desarrollo institucional.

En concreto, se plantea la priorización de financiamiento para la investigación, la innovación y la creación artística, entendiendo que es una dimensión que determina no solo la excelencia en un marco internacional sino también el aporte a la sociedad de la Universidad. Esta prioridad es especialmente relevante en un contexto de financiamiento concursable incierto y el aumento de la competencia. En el Apéndice se presenta una propuesta detallada de la Rectoría, elaborada por la VID, que identifica una estrategia gradual para aumentar el financiamiento de la investigación, la innovación y la creación artística tomando en cuenta un el incremento gradual del peaje por ingresos propios. La propuesta incluye una serie de cambios sobre el uso de overheads de Fondecyt y proyectos concursables y el PEEI, potenciando los recursos asignados tanto a nivel central como por las direcciones de investigación de las unidades.

Por otra parte, se plantea que parte de la recaudación se utilice en la implementación de políticas transversales de la Universidad o innovaciones de carácter estratégico que requieren acomodar iniciativas nuevas al presupuesto recurrente.

Ejemplos discutidos incluyen el establecimiento de un aporte institucional mínimo (basal) que permita fortalecer institutos con aportes institucionales bajos como el del ICEI y la incorporación del aporte institucional recurrente del nuevo Instituto de Estudios Avanzados en Educación. La implementación de las políticas que se irán desplegando en el tiempo como las de equidad de género, inclusión, calidad de vida y apoyo a la salud mental aparecen como innovaciones que requieren aportes recurrentes. Asimismo, la necesidad de gestionar proyectos institucionales estratégicos (VM20, canal de TV, Carén), la extensión del AUCAI, y la necesidad de revisar los aportes institucionales históricos, y generar un buffer que permita abordar la incertidumbre de las nuevas políticas nacionales de financiamiento, un programa de capacitación interna para funcionarios no-académicos, se mencionan como alternativas.

Apéndice: Propuesta para el financiamiento estratégico de la investigación, innovación y creación artística Universidad de Chile.

Esta sección resume una propuesta presentada al Grupo de Trabajo por la VID. Establece una estrategia de implementación de un sistema que potencie el financiamiento de la investigación, innovación y creación artística Universidad de Chile.

Se propone avanzar hacia el diseño de un sistema de financiamiento de largo plazo que permita fomentar el desarrollo de la investigación, innovación y creación artística de la Universidad de Chile. Para ello, se han considerado los siguientes principios:

1. Progresividad: el modelo de financiamiento debe ser aplicado en el transcurso de 5 años hasta quedar en régimen.
2. Múltiples fuentes: El modelo de financiamiento considera varias fuentes financiamiento existentes.
3. Estratégico: Los recursos financieros obtenidos serán para un uso de carácter estratégico institucional, que permita mantener e incrementar la competitividad nacional e internacional en investigación, innovación y creación de la Universidad de Chile.

I. Modelo

1. Creación de un fondo estratégico de fomento a la investigación, innovación y creación artística de la UCH. (nuevo fondo o incremento FCI)
2. Fuentes de financiamiento del fondo
 - a. Gastos de administración FONDECYT: se propone modificar la actual distribución de 75% a unidades académicas y 25% a fondo general por:
 - i. 70% Unidades Académicas, 20% Fondo General; y 10% Fondo para la VID, para con ello recaudar con el sistema en régimen del orden de los 237 millones de pesos por año.
 - b. Gastos de administración FONDEF: se propone modificar el modelo de distribución actual, 50% unidades académicas y 50% fondo general por:
 - i. Propuesta: 50% unidades académicas; 30% Fondo General y 20% VID, para con ello recaudar con el sistema en régimen del orden de los 83 millones de pesos por año para el área de investigación y desarrollo. Establecer criterios de overheads para proyectos grandes (centros de excelencia) que permita recuperar menores ingresos de fondo general.
 - c. Ingresos propios: Se propone aumentar progresivamente hasta 3 puntos porcentuales adicionales el actual aporte que los ingresos propios realiza al fondo general de la UCH. En régimen, este modelo debería generar 6 mil quinientos millones (incluyendo el Hospital Clínico) y 3 mil trescientos excluyéndolo.

La progresividad sería la siguiente:

Tabla 4. Porcentajes adicionales de peaje a ingresos propios

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>% adicional</i>	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%
<i>Ingresos con hospital MM \$</i>	2.019.6	3.089.9	4.202.4	5.358.0	6.558.2
<i>Ingresos sin hospital MM \$</i>	1.009.8	1.545.0	2.101.2	2.679.0	3.279.1

De estos peajes el 60% serían destinados a la I+D quedando el 40% restante para otras iniciativas centrales propuestas.

3. El modelo de fortalecimiento de la I+D asume como supuesto que las siguientes fuentes de financiamiento se mantienen indefinidamente en el tiempo: Fondo Central de Investigación (850 millones); PEEI (1.200 millones) y Programa de Creación Artística (42 millones) con un crecimiento histórico del 2% anual.

4.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FCl+ creacion	892.000.000	909.840.000	928.036.800	946.597.536	965.529.487	984.840.076	1.004.536.878
OH Fondef	0	0	\$78.308.721	\$79.874.895	\$81.472.393	\$83.101.841	\$84.763.878
OH Fondecyt	0	0	224.038.345	228.519.112	233.089.494	237.751.284	242.506.309
OH servicios	0	0	605.880.000	926.969.400	1.260.715.104	1.607.411.758	1.967.471.991
PEEI	80.000.000	180.000.000	183.600.000	187.272.000	191.017.440	194.837.789	198.734.545
Total	972.000.000	1.089.840.000	2.019.863.866	2.369.232.943	2.731.823.918	3.107.942.748 ^F	3.498.013.601
USD 650	1.495.385	1.676.677	3.107.483	3.644.974	4.202.806	4.781.450	5.381.559

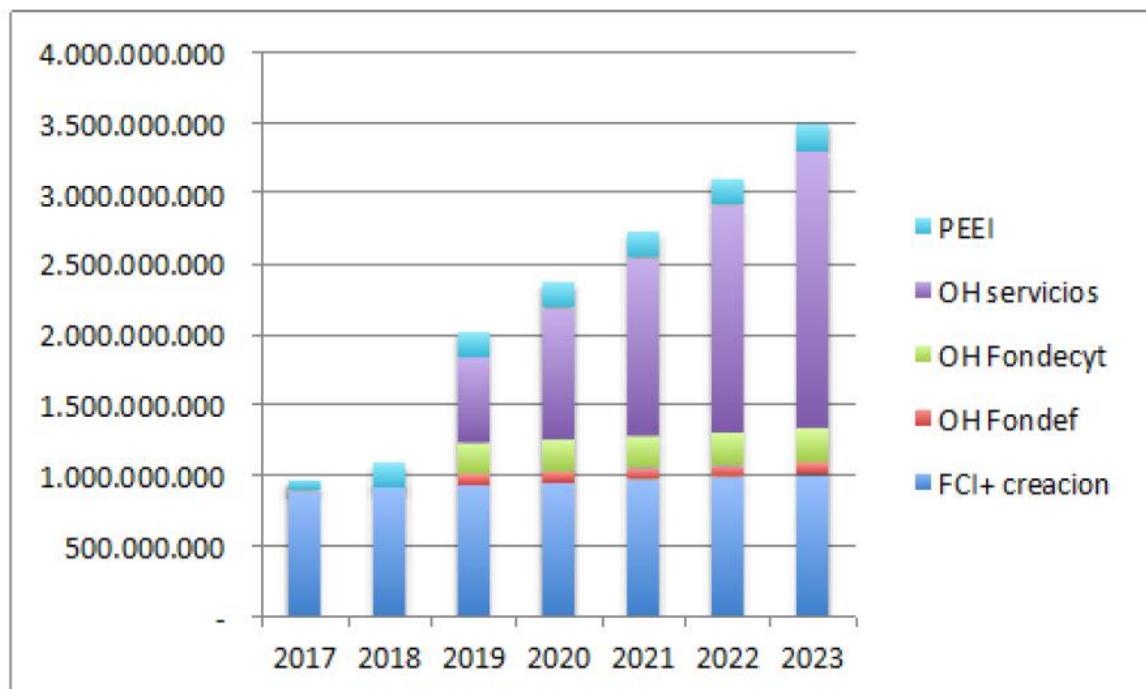


Figura 1. Incremento de los fondos para I+D y sus fuentes



Un fortalecimiento como el propuesto permite duplicar los Fondos institucionales para investigación, innovación y creación el 2019 y triplicarlo para el año 5 alcanzando un total en régimen de 5,3 millones de dólares anuales, lo que es más adecuado para la envergadura y desafíos de la institución (actualmente 1,5 millones de dólares anuales).

II. Propuesta General de Uso.

El fortalecimiento del financiamiento para la I+D permitirá crear tres grandes líneas de desarrollo:

- Incremento del Fondo Central de Investigación, Innovación y Creación: que financia distintos instrumentos competitivos y estratégicos para investigadores/as de la UCH. Particularmente proyectos Enlace, Iniciación y Redes.
- Fondo para el patentamiento: financia los costos de patentamiento y gestión tecnológica de las tecnologías desarrolladas por investigadores/as de la UCH
- Gestión de la Investigación, Innovación y Creación: Aporta presupuesto permanente a las labores de gestión de la innovación y la creación artística de la VID y las unidades académicas. Fortalecimiento de la gestión centralizada del CICUA, Comité de ética, bioseguridad.

III. Nuevos criterios para el PEEI.

El Programa de Estímulo a la Excelencia Institucional (PEEI) fue creado en el Presupuesto del año 2011, con el propósito de estimular el mejoramiento del desempeño académico en todas las áreas del conocimiento, que permita elevar a estándares internacionales la excelencia institucional. En el 2017 los recursos disponibles para este Programa, fueron M\$ 1.244.205, que provienen del aumento de 2% a 5% del peaje central a los ingresos por aranceles de actividades de postgrado y postítulo.

Estos recursos se dividen de la siguiente forma:

20% Fondo central VID/VAA (Investigación y Postgrado)

20% Fondo basal para cada unidad

60% fondo variable de productividad ponderada por JCE

Este fondo es de distribución anual cumpliendo 2 condiciones. Rendición fondo anterior, presentación de un proyecto.

Debilidades detectadas.

- Tendencia a la concentración de recursos en pocas unidades
- Disparidad de elaboración y ejecución
- Baja precisión en lineamientos de pertinencia
- Anualidad retrasa ejecución y no permite elaborar proyectos estratégicos de mayor envergadura.

Propuesta

Se propone

- Mantener el 20% de disponibilidad para investigación y postgrado a nivel central.
- Entregar el 80% restante del Fondo a las direcciones de investigación creación e innovación de las unidades bajo la modalidad de proyectos de desarrollo o bien para potenciar los posgrados.
- Generar propuestas trianuales
- Elevar el fondo basal de las unidades al 30% y mejorar los criterios variables.
- Establecer criterios de pertinencia específicos para la utilización de recursos.
- Política de reasignación de recursos en caso de no cumplimiento por las unidades.

IV. Modelo de Gobernanza de los recursos para I+D.



Se propone crear una subcomisión presidida por el Vicerrector de I+D, Vicerrectores, y miembros del Consejo Universitario referida a investigación y Desarrollo, que tenga por finalidad proponer las estrategias de largo plazo, las aprobaciones presupuestarias anuales y las evaluaciones de impacto-resultado de las estrategias implementadas.

Santiago, 02 de julio de 2019.”

2. Dispónese las siguientes medidas a ser implementadas en los futuros y sucesivos presupuestos de la Universidad de Chile:
 - a) Las unidades y órganos presentarán sus presupuestos ante la Dirección de Finanzas y Administración Patrimonial, de forma desagregada, separándolos en las siguientes materias: “Presupuesto de gasto en personal” y “Presupuesto de gasto en operaciones”, e identificando los distintos tipos de ingresos que financian cada una de estas materias. Para ello, el(la) Vicerrector(a) de Asuntos Económicos y Gestión Institucional propondrá al Rector un instructivo que determinará los detalles procedimentales, así como las menciones mínimas que deberá seguir y reunir, respectivamente, cada unidad al elaborar el informe que dé cuenta del flujo de información sobre la base del cual se estructure cada presupuesto presentado.
 - b) Las unidades y órganos respectivos colaborarán activamente en la elaboración de los indicadores de gestión presupuestaria, a efectos de facilitar el seguimiento y gestión de la misma.

El Grupo de Trabajo permanente sobre Materias Presupuestarias será el encargado de elaborar una pauta de dichos indicadores.

Asimismo, el Grupo de Trabajo antes mencionado será el encargado de establecer un protocolo de diagnóstico que considere información presupuestaria relevante de cada unidad académica y de las unidades pertenecientes al Nivel Central de la Universidad.

- c) Deberán existir compromisos de seguimiento, colaboración y ajustes a nivel institucional, los que se llevarán a cabo entre las diversas unidades –tanto académicas como administrativas- y los Servicios Centrales, los cuales tendrán por objetivo la priorización estratégica, el control de gastos y la generación de ingresos para la Universidad.
- d) El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, será la instancia colegiada ante la cual se deberá efectuar la rendición de cuentas que se encuentre asociada al seguimiento y compromisos de regularización de la situación financiera de aquellas unidades tanto académicas como administrativas que presenten desequilibrios presupuestarios en el periodo anterior a la referida rendición. Para tales efectos el Grupo de Trabajo contará con una normativa de funcionamiento que establezca claramente sus funciones y facultades en el ejercicio de esta función.
- e) La Rectoría, previo informe de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, que deberá considerar el análisis de la situación actual de cada unidad, su plan de desarrollo, así como la proyección de este en el tiempo, recomendará a las respectivas autoridades universitarias, la conveniencia de no efectuar nuevos nombramientos o contrataciones de personal, sin antes efectuar un análisis de su pertinencia y viabilidad presupuestaria, en aquellos casos en que sus unidades presenten dificultades presupuestarias.

En el ejercicio de la facultad antes señalada, el(la) Rector(a) indicará también a dicha(s) autoridad(es), que tales contrataciones solo podrán ser autorizadas, previa suspensión de las atribuciones delegadas en este ámbito, tras evaluar favorablemente la situación de la respectiva unidad, su plan de desarrollo académico y su proyección en el tiempo.

Con todo, se encontrarán exceptuados de la limitación precedente, aquellas contrataciones de carácter no permanente correspondientes a proyectos académicos que reciban financiamiento externo.

- f) Cada Consejo de Facultad o de Instituto dependiente de Rectoría, deberá de forma previa al cambio de autoridades, informar al Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias acerca del eventual déficit presupuestario que presente su unidad académica, los planes de acompañamiento con los que contare, los compromisos financieros que haya asumido en el periodo correspondiente, así como los estados financieros auditados y los estados financieros desagregados del Decreto Supremo N°180, de manera de reflejar la situación de financiamiento general de la unidad.
- g) Se producirá un incremento gradual de la tasa del peaje u *Overhead* asociado a ingresos propios, pasando de un 2% a un 5%, de acuerdo con la siguiente programación:

A partir del año 2020	Pasará de un 2% a un 3%
A partir del año 2021 y siguientes	Se evaluará un aumento gradual del 3% al 5%

El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias se pronunciará anualmente, a partir del año 2021, en torno al porcentaje de incremento de la tasa u *Overhead* asociado a los ingresos propios, hasta que se alcance el 5% mencionado precedentemente, con el propósito que Rectoría considere el referido incremento en la propuesta de presupuesto institucional del año respectivo.

Se exceptuarán del incremento en el gravamen antes señalado, todas las actividades de postgrado, postítulos y diplomas que imparta la Universidad (que ya pagan un 3% adicional), así como también todas aquellas actividades y servicios que preste el Hospital Clínico de la Institución.

- h) Existirá una comisión asesora de Rectoría, integrada por cinco Decanos(as) y Directores(as); el(la) Vicerrector(a) de Asuntos Económicos y Gestión Institucional; el(la) Vicerrector(a) de Asuntos Académicos; y el(la) Vicerrector(a) de Investigación y Desarrollo, quienes deberán en noviembre de cada año, elaborar una propuesta de priorización estratégica y balanceada, respecto al destino que debiera otorgar la Universidad a la recaudación adicional que se obtenga del incremento del peaje señalado en el numeral precedente. Asimismo, la referida Comisión será la encargada de estudiar y analizar la situación presupuestaria que anualmente vaya presentando el Hospital Clínico de la Universidad de Chile.

Sobre la base de dicha propuesta, el(la) Rector(a) presentará posteriormente al Consejo Universitario, un informe sobre la materia.

3. Fíjense las siguientes normas de funcionamiento del Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias en su calidad de instancia colegiada ante la cual se efectuará la rendición de cuentas de las unidades u organismos con desequilibrios presupuestarios en la Universidad de Chile:

Artículo 1°. El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, regulado en el D.U. N°0032827 del 7 de agosto de 2019, será la instancia colegiada ante la cual se efectuará la rendición de cuentas asociada al seguimiento y compromisos de regularización de la situación financiera de aquellas unidades académicas u organismos universitarios que presenten desequilibrios presupuestarios en el periodo anterior a la referida rendición.



Artículo 2°. El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, previo informe elaborado por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional deberá proponer al(la) Rector(a) la declaración de una unidad u organismo en calidad de “unidad con déficit estructural” u “organismo con déficit estructural”, según corresponda.

El(la) Rector(a) pondrá en conocimiento del Consejo Universitario la referida propuesta del Grupo de Trabajo, tras lo cual expedirá un acto administrativo que formalice tal situación, si así lo estima pertinente.

En el mismo acto, se oficializará la constitución de una Comisión Revisora de la totalidad de las contrataciones o nombramientos que efectúe la unidad u organismo.

Artículo 3°. La Comisión Revisora tendrá como objetivo principal, examinar, caso a caso, la o las propuestas de nuevas contrataciones, nombramientos o aumentos de jornada, y/o analizar el plan de contrataciones presentado por la unidad u organismo para un determinado periodo, remitiendo su opinión a la autoridad con facultades para resolver sobre la materia.

En dicha labor, la Comisión deberá estudiar y visar las contrataciones de las unidad u organismo con déficit estructural, en función de su disponibilidad presupuestaria y desarrollo académico, incluyendo la provisión de cargos de planta, empleos a contrata y contratos a honorarios de académicos(as), personal de colaboración y servidores(as) a honorarios.

Con todo, cualquier llamado a proveer cargos de planta o empleos a contrata, o el aumento de la jornada de los cargos o empleos ya existentes, deberá contar, de forma previa a la publicación del concurso público o proceso de selección, o de la solicitud de aumento de jornada, según corresponda, con un certificado de disponibilidad presupuestaria emitido por la Dirección de Finanzas y Administración Patrimonial de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional. Idéntico requisito será exigible para la contratación de servidores(as) a honorarios.

Artículo 4°. La Comisión Revisora estará integrada por uno(a) o más funcionarios(as) de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos y de la respectiva unidad u organismo, propuestos(as) para tales efectos por la respectiva autoridad universitaria. También podrá estar integrada por uno(a) o más funcionarios(as) de la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, si ello fuese pertinente según la materia.

Artículo 5°. Los criterios de estudio y visación de la Comisión Revisora, respecto de los nombramientos o contrataciones de las unidades u organismos con déficit estructural, deberán estar alineados con la disponibilidad presupuestaria de la unidad u organismo, su desarrollo académico y las iniciativas que generen nuevos recursos que contribuyan a su sustentabilidad financiera.

Artículo 6°. El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias podrá realizar estudios tendientes a orientar las decisiones de mediano y largo plazo de las unidades académicas u organismos con déficit estructural, considerando los lineamientos estratégicos necesarios para el desarrollo académico de la unidad y su sustentabilidad financiera.

El Grupo de Trabajo podrá realizar, entre otros, los siguientes estudios:

- a) Estudios de costos de las carreras y programas que imparta la unidad, el que se llevará a cabo bajo la supervisión de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, a fin de determinar aspectos tales como la conveniencia de expandir o no la matrícula, entender y transparentar modelos de enseñanza, y contar con referencias precisas para analizar los aranceles regulados y establecer el arancel real de la Universidad, entre otros.
- b) Estudios de costos de los centros extensionales dependientes de las unidades académicas.

- c) Estudios de *Benchmarking* que puedan recomendar cambios estructurales en las unidades académicas.
- d) Estudios para analizar la carga académica en la formación de pregrado, en relación con las actividades académicas asociadas que requieren la contratación de servicios a honorarios.

Artículo 7°. Las unidades u organismos en situación de déficit estructural tendrán un plazo de cuarenta y cinco (45) días hábiles, a contar de la dictación del acto administrativo señalado en el artículo 2° del presente decreto, para presentar ante el Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, un plan de acción que contenga un diagnóstico de la situación presupuestaria y propuestas de medidas con impacto en el mediano y largo plazo.

El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias tendrá la responsabilidad de monitorear y controlar la gestión e implementación del plan de acción presentado por la respectiva unidad u organismo.

Para la ejecución del plan de acción, la unidad u organismo deberá crear un Grupo de Implementación, que contará con el acompañamiento y apoyo técnico del nivel central, el cual rendirá cuenta de su gestión al Grupo de Seguimiento dispuesto en el inciso anterior.

Artículo 8°. El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias podrá crear comités, grupos de trabajo, comisiones, u otras instancias que estime adecuadas para el cumplimiento de sus funciones.

Anótese y comuníquese.

FERNANDO MOLINA LAMILLA
Director Jurídico

DR. ENNIO VIVALDI VÉJAR
Rector

**APRUEBA INFORME DEL GRUPO DE
TRABAJO SOBRE MATERIAS
PRESUPUESTARIAS 2017-2018 Y FIJA
NORMAS DE FUNCIONAMIENTO PARA
RENDICIONES DE CUENTAS QUE INDICA.**

DECRETO UNIVERSITARIO N°0034437

SANTIAGO, 17 de diciembre de 2020.

Con esta fecha, el Rector de la Universidad de Chile ha dictado el siguiente decreto:

VISTOS:

Lo dispuesto en el D.F.L. N°3, de 2006, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del D.F.L. N°153, de 1981, que establece los Estatutos de la Universidad de Chile, ambos del Ministerio de Educación; el Decreto Supremo N°199, de 2018, del referido Ministerio; la Ley N°21.094, sobre universidades estatales; D.U. N°1939, de 2015; D.U. N°0044208, de 2017; D.U. N°0022781, de 2014; D.U. N°0032827, de 2019; el Certificado de Acuerdo N°80, del Consejo Universitario, de 26 de noviembre de 2019; el Certificado N°59, del Senado Universitario, de 23 de julio de 2020; y la Resolución N°7, de 2019, de la Contraloría General de la República.

CONSIDERANDO:

- 1º Que la Comisión Mixta constituida en conformidad a lo dispuesto en el artículo 25 letra c) del Estatuto de la Universidad de Chile y a lo señalado en el Decreto Universitario N°0022781, de 2014, que aprueba el Reglamento de Presupuesto, propuso en 2015 la creación de un Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias, integrado por tres representantes del Consejo Universitario, tres representantes del Senado Universitario y tres representantes de Rectoría (eligiendo cada uno de estos órganos a un suplente), cuyo objetivo sería revisar y proponer modificaciones a los parámetros generales a partir de los cuales se construye y ejecuta el presupuesto y analizar y proponer el fortalecimiento de las medidas de seguimiento y control que procuren evitar que las unidades alcancen umbrales de desequilibrio financiero, las cuales deberían ser implementadas en futuros presupuestos de la Universidad de Chile.
- 2º Que el D.U. N°0032827, de 2019, regulariza y establece el Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, y aprueba sus normas de organización y funcionamiento, ratificando las labores que le fueran encomendadas en años anteriores, e incorporando la tarea de efectuar un estudio de mecanismos de corresponsabilidad de las unidades sobre la gestión presupuestaria y la validación de la ficha anual que elaborará la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional sobre la situación financiera y presupuestaria de cada unidad académica o administrativa.
- 3º Que el artículo 5º del citado D.U. N°0032827, de 2019, preceptúa, al igual que los actos administrativos que establecieron la instancia en las anualidades precedentes, que el Grupo de Trabajo deberá emitir anualmente un informe final que recopile la actividad desarrollada y sus propuestas, con el propósito de que pueda ser sometido a consideración del Consejo Universitario y del Senado Universitario.
- 4º Que, en virtud del Acuerdo N°80, adoptado en la Décima Quinta Sesión Ordinaria del Consejo Universitario, de 26 de noviembre de 2019, el aludido Órgano Superior Colegiado se pronunció favorablemente respecto del informe del Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias 2017-2018.
- 5º Que mediante el Certificado N°59, de 23 de julio de 2020, constan los acuerdos adoptados por el Senado Universitario, en los cuales se pronuncia en torno al Acuerdo N°80 del Consejo Universitario y al informe del Grupo de Trabajo sobre Materias

Presupuestarias 2017-2018, realizando algunas consideraciones que se han incorporado parcialmente al presente acto administrativo.

- 6º Que, por su parte, el punto 4. del citado Acuerdo N°80 del Consejo Universitario, establece que: *“El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, será la instancia colegiada ante la cual se deberá efectuar la rendición de cuentas que se encuentre asociada al seguimiento y compromisos de regularización de la situación financiera de aquellas unidades tanto académicas como administrativas que presenten desequilibrios presupuestarios en el periodo anterior a la referida rendición. Para tales efectos el Grupo de Trabajo contará con una normativa de funcionamiento que establezca claramente sus funciones y facultades en el ejercicio de esta función”.*

De tal modo, resulta necesario además fijar las normas de funcionamiento del Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias respecto del procedimiento de rendición de cuentas que deberán realizar las unidades u organismos que presenten desequilibrios presupuestarios.

- 7º Que, según lo prescrito en el inciso séptimo del artículo 3º de la Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado, las decisiones de los organismos pluripersonales, también llamados acuerdos, se llevan a efecto por medio de resoluciones o decretos de la autoridad ejecutiva de la entidad correspondiente, que, en este caso, corresponde al Rector conforme a lo señalado en el Estatuto Institucional.

DECRETO:

1. Apruébase el Informe del Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias 2017-2018, cuyo texto íntegro se transcribe a continuación:

“INFORME GRUPO DE TRABAJO MATERIAS PRESUPUESTARIAS AÑO 2017-2018.

INDICE

I. INTRODUCCION.....	pág. 3
II. OBJETIVO GENERAL.....	pág. 4
III. METODOLOGIA DE TRABAJO	pág. 4-5
IV. TEMAS TRATADOS	pág. 5-30
1. Breve diagnóstico sobre Facultades específicas y en general sobre los desafíos presupuestarios de las unidades.	
a) Facultad de Arquitectura y Urbanismo	
b) Facultad de Artes.	
c) Facultad de Odontología	
2. Prevención, intervención y seguimiento de Unidades con problemas presupuestarios.	
2.1 Institucionalización del seguimiento y acompañamiento	
2.2 Información presupuestaria oportuna e indicadores como herramientas de diagnóstico y prevención.	
2.3 Compromisos de gestión presupuestaria y acompañamiento.	
2.4 Aseguramiento de la calidad de la gestión y prácticas presupuestarias	

3. Reglas de distribución del presupuesto.

3.1. Mecanismos de redistribución actuales y programas transversales

3.2. Discusión sobre potenciales aumentos de recaudación y asignación centralizada

3.3. Sobre los Criterios de Distribución

APENDICE: PROPUESTA PARA EL FINANCIAMIENTO ESTRATEGICO DE LA INVESTIGACION INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA UNIVERSIDAD DE CHILE..... pág. 31-35

I. Modelo

II. Propuesta General de Uso

III. Nuevos Criterios para el PEEI

IV. Modelo de Gobernanza de los Recursos para I+D

INFORME GRUPO DE TRABAJO MATERIAS PRESUPUESTARIAS AÑO 2017-2018.

I. INTRODUCCIÓN

Mediante D.U. N°0027807 de 10 de agosto de 2016, se crea el denominado Grupo de Trabajo sobre materias presupuestarias para el año 2016 y se aprueban sus normas de organización y funcionamiento.

El mencionado grupo está integrado por las siguientes autoridades:

En representación del Consejo Universitario¹, el Sr. Patricio Aceituno Gutiérrez, Decano de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas; Sr. Manuel Agosin Trumper, Decano de la Facultad de Economía y Negocios, Sr. Jorge Gamonal Aravena, Decano de la Facultad de Odontología, y el Sr. Roberto Neira Roa, Decano de la Facultad de Ciencias Agronómicas, en calidad de suplente.

En representación del Senado Universitario², los Senadores (as), la Sra. María Elena Muñoz Méndez, Sr. Claudio Olea Azar, Sr. Daniel Burgos Bravo, y el Sr. Antonio Behn von Schmieden, en calidad de suplente.

En representación de Rectoría, la Sra. Rosa Devés Alessandri, Vicerrectora de Asuntos Académicos, el Sr. Enrique Manzur Mobarec, Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional - cargo que a contar del 14 de julio de 2017 asume el Sr. Daniel Hojman Trujillo -, el Sr. Director de Finanzas y Administración Patrimonial, y el Sr. Flavio Salazar Onfray, Vicerrector de Investigación y Desarrollo, en calidad de suplente.

La última sesión del grupo considerada en este informe se realizó en agosto 2018.

II. OBJETIVO GENERAL

Por acuerdo de la Comisión Mixta Consejo Universitario – Senado Universitario, de fecha 18 de mayo de 2017, se ratificó que el denominado Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias, constituido el año 2016, continuara con las siguientes tareas: “a.- Revisar y proponer modificaciones a los parámetros generales a partir de los cuales se construye y ejecuta el presupuesto. b.- Analizar y proponer el fortalecimiento de las medidas de seguimiento y control que procuren evitar que las unidades alcancen umbrales de desequilibrio financiero”.

III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El Grupo de Trabajo se reunió y contó con la participación constante de la mayoría de sus miembros, con excepción del Sr. Decano de la Facultad de Economía y Negocios, quien excusó su participación. Se incorporaron a dichas reuniones los integrantes designados en



calidad de suplentes, con el objetivo de dar continuidad al trabajo del Grupo, en eventual ausencia de algún titular. Estas reuniones se desarrollaron los días, 2 y 30 de agosto de 2017; 13 y 27 de septiembre de 2017; 04 y 18 de octubre de 2017, 29 de noviembre de 2017; 6 y 20 de diciembre de 2017; 24 de enero de 2018; 28 de marzo 2018; 23 de mayo de 2018; 20 de junio de 2018 y 11 de julio de 2018. En reuniones que se indica se efectuaron las siguientes presentaciones:

- a) Presentación de la Sra. Marcela Pizzi, Decana de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, la que abordó entre otros temas, los referidos a Planta Académica, Aporte Institucional, Proceso de Restructuración de la Facultad y sus resultados, Incremento de Rentas y Nueva Política de Remuneraciones implementada en la Facultad, así como la Incorporación de Nuevos Incentivos remuneratorios.
- b) Presentaciones de la Sra. Clara Luz Cárdenas, Decana de la Facultad de Artes, en la cual, a través de la exposición de la Directora Económica de la Facultad, se da cuenta de los avances que han realizado a partir de las interacciones con el Grupo de Trabajo, presentando la proyección presupuestaria por el periodo 2018-2020. Del mismo modo se presentó la situación presupuestaria del MAC y el impacto que genera en el presupuesto de la Facultad.
- c) Presentaciones del Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, resumiendo los acuerdos preliminares y, por acuerdo del grupo, simulaciones en distintos escenarios en los cuales se analiza lo que implicaría una modificación al porcentaje del 2% de “peaje” que actualmente se retiene de los ingresos propios de los organismos para financiar programas y aportes a los organismos del Fondo General.
- d) Presentación del Sr. Decano de la Facultad de Odontología y la Sra. Decana Electa de dicha Facultad, que aborda la situación financiera actual de la Facultad, las actividades de la Facultad y sus proyectos de infraestructura.

IV. TEMAS TRATADOS

1. Breve diagnóstico sobre Facultades específicas y en general sobre los desafíos presupuestarios de las unidades:

a. FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO

La presentación de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, abarcó los siguientes temas:

- a) Políticas Planta Académica
- b) Aporte Institucional
- c) Proceso de Restructuración FAU
- d) Incremento de Rentas; Nueva Política de Remuneraciones FAU e Incorporación de nuevos incentivos
- e) Proyección financiera FAU al 2020;
- f) Distribución de MM\$2.533 (20% Adicional de Gratuidad 2016)

Del análisis de los antecedentes presentados por las principales autoridades de esa Unidad Académica, se ha podido determinar que la situación presupuestaria de la Facultad, que en el año 2017 presentó un presupuesto deficitario, no obedece a una contingencia de ese periodo en particular, si no que a un resultado que deriva de distintas decisiones adoptadas en su seno y que se evidencia el año 2017. De acuerdo a lo señalado por la Facultad, en años anteriores se evitó el déficit con aportes extraordinarios, que fueron a cubrir gastos recurrentes. De acuerdo a lo señalado por sus autoridades, el déficit se produce por la contratación de más personal, derivado del proceso de restructuración que iniciaron, sin que hubiera claridad respecto de las horas de docencia que se abordó con contratación de personal a honorarios; beneficios económicos para su personal, aprobados por la Facultad, entre otras causas. Como consecuencia de ello, el presupuesto del año 2017 se proyectó con



un déficit, lo que se ve agravado porque los supuestos para su formulación cayeron, esto se ve ejemplificado con el hecho de haber considerado el 100% del AFI, por la consideración de mayores ingresos por magister que no se materializaron y por haber proyectado el retorno del 100% de la gratuidad.

Como medidas para aliviar el déficit se establecieron distintos cursos de acción. Por una parte, la Facultad considera factible aumentar la matrícula, sin que ello implique inversión en infraestructura, ya que es posible reasignar horarios de talleres; iniciar un proceso de ajuste en remuneraciones y la eliminación de los beneficios remuneratorios otorgados que no obedecen a decisiones institucionales; entre otras a definir en consideración a distintos escenarios posibles.

Se concluye que cualquier medida debe considerar una extensión de plazo mayor, lo que implica contraer compromisos que excederán el periodo de la Decana actual, por ello debe existir información clara en la FAU de la situación financiera de la Facultad y se requiere un acuerdo del Consejo de la Facultad o eventualmente del claustro académico para poder sostener en el tiempo, un acuerdo institucional.

Se acuerda que la Vicerrectoría de Asuntos Económicos apoyará a la FAU en la formulación de un plan estructural sostenible, considerando el incremento de aranceles para el 2018, que permita acercar los aranceles de carreras como Arquitectura y Diseño al de otras universidades (a modo de referencia, el 2017 el arancel de Arquitectura estuvo más de un 40% por debajo del de la PUC, y fue cerca de un 20% menor al de la UDP), y el aumento de matrícula en 70 cupos con ingreso segundo semestre. A su vez, la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, apoyará el trabajo de la FAU para la postulación a un proyecto FIDA.

Al cierre del ejercicio presupuestario 2017, la Facultad de Arquitectura dejó compromisos pendientes con el Fondo General por la suma de \$ 110 millones correspondiente a anticipos para pago de remuneraciones.

De igual forma cabe hacer presente, y tal como se ha señalado anteriormente en casos similares, que los compromisos asociados al manejo de los ingresos propios constituyen parte de los pasivos cuyo manejo dificulta, en el corto plazo, la real dimensión de los desequilibrios financieros que enfrenta el organismo.

Es importante señalar que, a diciembre del 2018, la Facultad de Arquitectura había saldado su compromiso con el Fondo General, terminando el año 2018 con un saldo positivo.

b. FACULTAD DE ARTES

En contexto, cabe señalar que, en la tercera sesión Ordinaria del Consejo Universitario celebrada con fecha 24 de enero de 2017, se analizó la situación financiera de la Facultad de Artes, mediante la presentación que a ese efecto efectuó la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional.

En dicha sesión se aprobó un préstamo para la Facultad de M\$200.000, cuyo destino fue el pago de compromisos pendientes de su operación con terceros del año 2016. Dicho préstamo se sumó a los adelantos de caja efectuados que a esa fecha ya se había otorgado del orden de M\$1.200 para cubrir remuneraciones, indicándose que por ese mismo concepto se estimaban otros 400 millones adicionales en el año 2017. El referido acuerdo adoptado por el Consejo Universitario expresaba textualmente lo siguiente: “Estos recursos se adelantarán desde los Aportes Institucionales considerados por el Fondo General de la Universidad para la Facultad de Artes con respecto al ejercicio presupuestario año 2017. Se hace presente que esta situación seguirá afectando el equilibrio presupuestario de la Facultad mientras no se genere un programa de ajuste y refinanciamiento y pago de los pasivos presupuestarios pendientes que esta Unidad Académica mantiene con el Fondo General”.

Del análisis de los antecedentes presentados por las principales autoridades de esa Unidad Académica, se ha podido determinar que la situación presupuestaria de la Facultad, para el año 2017, presenta un déficit de M\$591.362. (Se indica que, si se recupera los recursos



asociados a etapa básica, este déficit se reduce en M\$700). Este déficit deriva entre otras causas por la contratación de 11 nuevas jornadas completas, los honorarios MAC que debe asumir la Facultad en razón del término del convenio con la Corporación Amigos del MAC, los aportes que requiere el Teatro Nacional Chileno, el plan de retiro; requerimientos de infraestructura, entre otros.

A solicitud del Grupo de Trabajo, la Facultad deberá presentar una proyección del presupuesto 2018, sobre la base de distintos escenarios, entre ellos considerar la externalización de sus cuerpos extensionales; considerar el aumento de aranceles y aumento de matrículas; justificación clara de las nuevas contrataciones proyectadas; revisión de los honorarios; y promoción efectiva del plan de retiro.

Se concluye de esta presentación el necesario ajuste del gasto en personal, la revisión de la situación etaria de su cuerpo académico, la definición de una nueva estructura organizacional de la Facultad, con consideración de externalización de los museos y unificación de sus sedes, medidas todas, conducentes a ajustar su gestión a los recursos disponibles.

Se consigna que la Facultad debe establecer el control de gastos necesarios para el ajuste, a través de la regulación de los honorarios, la racionalización de los cursos. Debe ponerse énfasis en la innovación en base a la pertinencia de los cursos para que sean sustentables. En concreto, la implementación de la innovación curricular debe tomar en cuenta los costos y restricciones presupuestarias.

Al cierre del ejercicio presupuestario del año 2017, la Facultad mantiene compromisos pendientes de pago con el Fondo General de la Universidad por la suma de \$ 1.965 millones. Durante el 2018, el déficit acumulado se incrementó a \$ 2.308 millones. Si bien el déficit es menor al proyectado originalmente, no se observa una tendencia o cambio estructural que permita proyectar un balance financiero sin acciones adicionales. Sigue pendiente el compromiso ante el Consejo Universitario de presentar un plan de desarrollo estratégico integral de la Facultad que permita enmarcar dicho plan de acción.

El Grupo concluye que debe trabajarse en generar un programa de acompañamiento para aquellas unidades académicas deficitarias, sobre la base de criterios y definición de los grados de intervención que garanticen los niveles de autonomía requeridos por los organismos, debiendo establecerse oportunamente la instancia de seguimiento de dicho proceso.

De igual forma, el Grupo de Trabajo considera que la implementación de la innovación curricular debe tomar en cuenta los costos y restricciones presupuestarias en su implementación y que esta debe ser adecuadamente equilibrada y compatibilizada con los demás objetivos institucionales, plazos y costos en su implementación.

c. FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

De acuerdo a la presentación de las autoridades de la Facultad, al 31 de diciembre de 2017, ésta presenta una deuda de M\$3.268.545.

Dentro de las propuestas de la Facultad están las siguientes:

- La carrera de pregrado podría permitir un nuevo aumento razonable de entre un 10% a un 20% una vez terminado el programa malla antigua, tal vez 2019 o en el 2020.
- La acreditación de la clínica permitiría atender pacientes con patología GES-AUGE, y participaríamos de nuestro rol público, además de contribuir al financiamiento de la clínica.
- Una vez que se internalice el uso del RCEO deberíamos volver a los ingresos esperados por la atención de pacientes por los estudiantes de pregrado y de postítulo.
- La entrega de servicios a la comunidad en convenios, ya sea por imagenología, pabellones y clínica profesional con académicos debería de ser un interesante aporte.



- Existe un interesante potencial de desarrollo de los programas de postítulo, ya sea de programas de especialización, diplomados y cursos de actualización, que requieren de mejoras en la infraestructura de la Escuela de Graduados
- La implementación de Cursos de Odontología online, semipresencial o presencial usando la clínica odontológica en horario de viernes PM y sábado todo el día, es absolutamente rentable
- Decisión de no reponer la totalidad de los cargos que queden vacantes producto de los programas de retiro vigentes en la Universidad.

Adicionalmente señalan que están trabajando en asignación de presupuestos por departamentos, lo que les permitirá identificar de mejor manera las Unidades más productivas y las que eventualmente generen déficit.

Concluye la presentación con una exposición del arquitecto Sr. Andrés Weil, respecto del proyecto arquitectónico de Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología.

Los miembros del grupo de trabajo concluyen que la Facultad debe priorizar las actividades académicas por sobre las profesionales, y siempre con el objetivo de beneficiar a la Institución. Entienden que la deuda está estabilizada y señalan como condición para la priorización de los proyectos que estos estén fundamentados en un sentido académico y estratégico, alineado con los objetivos estratégicos de la Universidad. Debe siempre procurarse el ordenamiento financiero de la Unidad con miras a su estabilidad futura.

Se solicita a la Facultad que los proyectos se presenten con indicación de los recursos requeridos y asociados sus eventuales fuentes de financiamiento, así como su justificación académica.

En línea con lo discutido en el Grupo, durante el segundo semestre del 2018 se realizaron reuniones bilaterales entre la Facultad y la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional. Una de ellas contó con la presencia del Decano saliente y la Decana entrante con sus respectivas directivas, permitiendo dar cuenta de un diagnóstico compartido y la necesidad de establecer compromisos institucionales entre la Unidad y la Universidad, más allá de los cambios de administración. Se ha establecido un compromiso por parte de la facultad de presentar durante el 2019 un plan de desarrollo estratégico que incluya la proyección del pregrado, postgrados y un programa de inversión financieramente sustentable y que permita a la facultad hacerse cargo de sus compromisos con el Fondo General de la Universidad.

2. Prevención, intervención y seguimiento de Unidades con problemas presupuestarios.

2.1. Institucionalización del seguimiento y acompañamiento:

En la actualidad el seguimiento y acompañamiento de Unidades Académicas y Organismos que presentan problemas en su equilibrio presupuestario ocurre en instancias excepcionales sin que exista un protocolo que permita compartir con el nivel central, en forma expedita, la información académica y financiera relevante para elaborar un diagnóstico oportuno y evaluar el impacto de acciones que propendan a regularizar la situación financiera. Idealmente, el flujo de información debiese permitir prevenir desequilibrios y tomar acciones preventivas. Hoy, la ausencia de información oportuna se asocia con la dilatación de problemas presupuestarios que dificultan el desarrollo y afectan el clima interno de la propia Unidad, y afectan la planificación y el desarrollo global de la Universidad.

Por otra parte, no existiendo mecanismos que garanticen un accountability apropiado de la gestión y responsabilidad por el uso de los recursos por la administración superior, tampoco existen criterios claros respecto de los niveles de apoyo y fiscalización que corresponden al nivel central ni sobre el grado de autonomía en la gestión financiera que debiese aplicar a Unidades con dificultades para financiar su operación que, en la práctica, recurren a fondos originalmente asignado a otras Unidades para el pago de remuneraciones y servicios básicos, tensionando el equilibrio global.

Finalmente, una vez acordado un diagnóstico y un plan de acción que puede tomar varios años, no existe un “convenio” que refleje el compromiso institucional -que trascienda una administración- de la Unidad con el resto de la Universidad para normalizar la situación.

En lo que sigue se elaboran una serie de propuestas que buscan avanzar en estos puntos, a fin de generar una institucionalización básica para gestionar la situación de Unidades en riesgo de desequilibrio financiero. Las propuestas se basan en formalizar prácticas que han resultado exitosas para resolver casos anteriores. Es importante aprovechar la experiencia y procedimientos que han funcionado en situaciones previas. Es decir, institucionalizar el aprendizaje organizacional y prácticas ya existentes.

Tres principios básicos orientan las propuestas:

a) **Sustentabilidad Financiera:** En primer lugar, aunque parezca obvio, entendiendo que la sustentabilidad financiera -de cada Unidad y la Universidad en su conjunto- es un criterio fundamental de ordenamiento y sustentabilidad de cualquier institución, es particularmente relevante en una institución que consagra importantes niveles de autonomía a cada Unidad Académica. Si las Unidades no respetan sus presupuestos, la Universidad puede desequilibrar no solo financieramente, sino como comunidad. Se entiende el respeto de los equilibrios presupuestarios como un acuerdo al interior de la Universidad, que, aunque puede revisarse en el marco institucional adecuado, debe respetarse. Cualquier desequilibrio estructural de una Unidad implica un deterioro en las posibilidades de desarrollo de las otras Unidades.

b) **Integración entre la gestión del desarrollo académico y la gestión económica:** En segundo lugar, debe existir integración entre la gestión del desarrollo académico y la gestión económica de cada Unidad. Es natural que cada Unidad crea que tiene derecho a crecer o invertir, pero eso no es necesariamente sustentable y puede requerir un acuerdo más amplio de la comunidad universitaria que trasciende a la Unidad toda vez que puede llegar a comprometer recursos más allá de su presupuesto permanente, afectando con ello el de otras Unidades y programas.

c) **Compromisos institucionales:** En tercer lugar, equilibrar la situación de una Unidad con problemas presupuestarios hace necesario establecer compromisos compartidos entre las Unidades y el nivel central. Si esto último conlleva a endeudamiento bancario, la participación de los órganos colegiados también será relevante en estos casos.

Por una parte, las propuestas buscan definir mejor el rol del nivel central en la definición de los presupuestos y el monitoreo del uso de los recursos; las exigencias para las Unidades Académicas y modalidades de aseguramiento de continuidad de los compromisos frente al cambio de autoridades; y por otra, establecer con mayor claridad las responsabilidades en la gestión y uso de los recursos públicos de los jefes de servicios -Rector, Decanas/os y Directoras/es con atribuciones delegadas-, y el establecimiento de la normativa que dé sustentabilidad a lo anterior. Es necesario evaluar las atribuciones de las distintas Vicerrectorías y organismos con respecto a aquellas de las Unidades y Organismos que caen en esta situación y de sus respectivos jefes de servicios y encargados económicos. Asimismo, el tipo de acompañamiento y el grado de involucramiento debiese depender de la naturaleza y magnitud del problema, así como de las capacidades y el compromiso existentes en las Unidades para esta gestión.

Además, se proponen prácticas de acompañamiento formalizadas y una instancia periódica para compartir buenas prácticas de gestión estratégica y presupuestaria.

2.2. Información presupuestaria oportuna e indicadores como herramientas de diagnóstico y prevención.

2.2.1 Presupuestos separados de remuneraciones y operación.

Las remuneraciones son el principal gasto de operación permanente de los Organismos y ha sido habitual que un desequilibrio presupuestario se asocie con una expansión del gasto en remuneraciones o un aumento de contrataciones que no están asociados a un aumento

equivalente de los ingresos. El problema se agudiza en el caso de contrataciones recurrentes. Para establecer un diagnóstico oportuno de la situación financiera, así como para efectuar un adecuado y efectivo control a través del tiempo sobre la principal variable de gasto permanente y recurrente del presupuesto universitario, se plantea establecer presupuestos separados de remuneraciones y de operación, con una definición clara de lo que contendrá cada uno de ellos. El objetivo es establecer un control efectivo del gasto en recursos humanos tanto académico como de personal de colaboración asociado a control presupuestario de recursos institucionales permanentes. A través de la VAEGI se apoyará la definición de presupuestos y desde la VAA se apoyará el área académica.

En el presupuesto de remuneraciones se deberá precisar la fuente de financiamiento, ya que es importante distinguir el financiamiento de aporte institucional y el financiamiento de contrataciones asociado con ingresos propios o proyectos.

Así, y en términos generales, el objetivo será el de mantener un adecuado control sobre el uso y ejecución presupuestaria de los organismos, relacionado principalmente con los aportes de recursos entregados por el Fondo General de la Universidad, de manera de resguardar la sustentabilidad y el oportuno y correcto pago de las remuneraciones de los funcionarios de planta y contrata de los organismos, pagados centralizadamente por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional con cargo a los aportes de cada uno de los organismos universitarios, sin afectar el equilibrio del presupuesto universitario y de su caja.

Por su parte, y con el objetivo de resguardar los niveles mínimos de gasto operacional de cada organismo, en estado de régimen, el cual se espera lograr en el transcurso de 10 años, solo podrá destinarse a gasto de remuneraciones recurrentes (excluidas las asociadas a las financiadas con Proyectos, y a las financiados con prestaciones de servicios) hasta el 90% del total de aportes entregados por el Fondo General en cada año. Solo el Hospital Clínico no estará sujetos a esta restricción dado su actividad específica. Dicho cálculo excluirá los montos pagados mensualmente por Horas Extras y Productividades, que deberán ser cancelados con ingresos propios y remitidos previamente a la Tesorería Universitaria para su pago en las remuneraciones mensuales.

2.2.2 Presentación de indicadores de gestión presupuestaria.

Si bien el grupo no avanzó en el desarrollo de los indicadores de gestión presupuestaria, parece importante, para una comprensión más amplia de la situación de las Unidades académicas con problemas presupuestarios, que este acápite se discuta y desarrolle en el trabajo que lleva a cabo el actual grupo de presupuesto.

2.3. Compromisos de gestión presupuestaria y acompañamiento.

2.3.1 Protocolo para diagnóstico que considere información de las Unidades y del Nivel Central.

Esto permitirá establecer planes de acción diversos, ajustados a la realidad de cada Unidad.

Junto al establecimiento de dos presupuestos separados por organismos (remuneraciones y operaciones) que darán origen al presupuesto oficial de éstos con sus respectivas fuentes de financiamiento, se establecerán los respectivos protocolos por cada uno de éstos, que permita su seguimiento y control asociado a las diferentes fuentes de información oficial con que cuenta el sistema de información institucional y de la propia Unidad Académica, que permita establecer la condición presupuestaria y financiera de ella, consensuada y permanente a través del tiempo y que permita su seguimiento y evolución.

El desarrollo e implementación del nuevo ERP -aprobado por la comisión del FIIE y el Consejo Universitario en septiembre del 2018 y un compromiso de la acreditación institucional- será una herramienta fundamental en este sentido que permitirá homogenizar, estandarizar y relevar la información de cada unidad en su oportunidad, facilitando los planes de seguimiento y acción definidos según la situación que enfrenta cada unidad en particular.



2.3.2 Convenios de seguimiento y ajustes (priorización estratégica, control de gastos, generación de ingresos) usando capacidades de los Servicios Centrales y la Unidades en forma colaborativa.

Se propone establecer y monitorear convenios de desempeño internos de las Unidades, basados en el establecimiento de un plan de acción convenido, con una orientación estratégica hacia el desarrollo académico económicamente sustentable, con medidas de control en la ejecución presupuestaria.

La generación de una pequeña capacidad a nivel central que permita desarrollar, una vez detectados y consensuados los problemas estructurales que están enfrentando las Unidades que presentan estos desequilibrios, para luego monitorear y hacer seguimiento a los Convenios de Desempeño que deben establecerse con estas Unidades con el objetivo de enfrentar, equilibrar y superar el desequilibrio estructural que presenta, es fundamental. En este sentido, el trabajo colaborativo bajo un mismo diagnóstico y un acuerdo consensuado en un convenio, de los planes, acciones, programas y compromisos a implementar para superarlos resultan parte fundamental de la solución de largo plazo.

En este último sentido, resulta relevante en la solución el involucramiento no solo de la administración superior del organismo, sino de sus órganos colegiados (Consejos de Facultad o de Institutos) toda vez que estos convenios involucran compromisos de largo plazo y sus decisiones afectan a toda su comunidad.

2.3.3 Definir una instancia institucional colegiada con un reglamento de funcionamiento para la rendición de cuentas de las unidades.

Una posibilidad es radicar esta función de manera permanente en el Grupo de Trabajo en Materias Presupuestarias, dándole estabilidad institucional -en lugar de una definición año a año- y haciendo explícitas sus atribuciones y responsabilidades.

2.3.4 Facultad de Rectoría (VAEGI) de congelar nuevas contrataciones en el caso de Unidades en situación deficitaria, pudiendo ser restituida tras evaluar la situación de la Facultad, su plan de desarrollo académico y su proyección en el tiempo.

El establecimiento de dos tipos de presupuestos (remuneraciones y operaciones) con sus respectivas fuentes de financiamiento, por organismo, sancionados por cada Consejo de Facultad y posteriormente conformar parte del Presupuesto Universitario, genera en forma directa la obligación y responsabilidad de las autoridades superiores de cada Facultad y del propio nivel central, a su control y seguimiento. Desde este punto de vista, los sistemas de información y nombramiento de personal deben considerar las restricciones para dar cumplimiento a estos acuerdos (Facultad, Contraloría Universitaria, VAEGI).

Si bien los(as) miembros del Grupo ven como controversial otorgar esta facultad al nivel central, se reconoce que permitiría, a lo menos, un monitoreo cercano de decisiones que pueden implicar el aumento de un déficit en forma recurrente.

De llevar adelante esta medida, debieran considerarse situaciones de excepción. Un ejemplo, son las contrataciones asociadas a proyectos autofinanciados (e.g. proyectos de investigación de fondos concursables), aun cuando correspondan a Unidades con problemas presupuestarios.

Otros proyectos de Unidades en desbalance que pueden requerir tanto inversión como contrataciones pueden justificarse si contribuyen al desarrollo estratégico y balance financiero de la Unidad en el mediano plazo (e.g. habilitar un laboratorio, una clínica, un centro de extensión). En cualquier caso, el congelamiento da una oportunidad de control presupuestario que permite evaluar la relevancia estratégica de contrataciones adicionales.

La implementación práctica de una medida de esta naturaleza debiese considerar un protocolo de comunicación y revisión.

2.3.5 Compromisos institucionales y cambio de autoridades.



Ante un cambio de autoridades, resulta importante establecer compromisos institucionales con Unidades que han presentado déficits. Estos compromisos serían asumidos por las nuevas autoridades. Se plantea que un diagnóstico compartido – a lo menos sobre los montos del déficit, planes de acompañamiento y compromisos de Facultades sean informados en los respectivos Consejos de Facultad previo al cambio de autoridades.

En esta línea, en junio y julio del 2018, en atención al cambio de autoridades y como ya se mencionó en este informe, se realizaron reuniones del Grupo con las Facultades de Artes y Odontología que incluyeron a las autoridades salientes y las entrantes.

De igual forma, y en lo sucesivo, puede resultar conveniente la exigencia de una Auditoría Financiera al momento del cambio de autoridades realizada por la Contraloría Universitaria o por los auditores Externos de la Universidad. Más allá de la transparencia, la información puede servir para que las nuevas autoridades tengan claridad tempranamente sobre la situación financiera de la Unidad.

2.4 Aseguramiento de la calidad de la gestión y prácticas presupuestarias.

Se plantea la socialización de buenas prácticas de gestión que vinculen la planificación estratégica –de orden académico- con la sustentabilidad financiera.

Al mismo tiempo se plantea la necesidad de contar con procesos de selección obligatorios para garantizar idoneidad del personal a cargo de la gestión económica de las Unidades. Se plantea que las contrataciones de los cargos claves en la gestión económica de cada Organismo participe la VAEGI a través de sus unidades técnicas especializadas.

Se plantea además la exigencia de estándares de gestión que incluyan una definición de las funciones, competencias y responsabilidades en cargos claves para la gestión de las Unidades como las direcciones económicas y analistas financiero-contables.

Con respecto a medidas puntuales de especial relevancia actual, tomando en cuenta que las leyes de incentivo al retiro podrían afectar entre un 10% y 20% de la dotación de la universidad, se propone la exigencia a todas las Unidades de un análisis estratégico sobre su impacto en el presupuesto y renovación de sus dotaciones.

Finalmente, se insta a reflexionar a los órganos del gobierno universitario sobre la necesidad de políticas institucionales que eviten una economía política de insolvencia financiera. En concreto, en sistemas federales de gobierno se ha observado históricamente que los gobiernos locales que responden a *constituents* locales tienden a generar déficits para mejorar la situación local y socializan su deuda imponiéndola al resto de la federación. El análogo de esta dinámica para la Universidad es insustentable.

3. Reglas de distribución del presupuesto.

Uno de los mandatos del grupo consiste “Revisar y proponer modificaciones a los parámetros generales a partir de los cuales se construye y ejecuta el presupuesto”. Los puntos tratados sobre la distribución del presupuesto se plantean para la discusión de los órganos de gobierno durante el 2018 entendiendo que el Presupuesto de este año ya fue aprobado. Cualquier cambio afectaría la distribución desde el 2019 en adelante. El grupo comenzó por identificar los mecanismos de redistribución actuales, usando el trabajo realizado para el informe de autoevaluación del proceso de acreditación institucional 2018.

3.1. Mecanismos de redistribución actuales y programas transversales.

Una orientación estratégica permanente de la Universidad de Chile -explícita en su misión- ha sido la promoción de condiciones que permitan mantener o alcanzar niveles de excelencia en todas las funciones del quehacer de una universidad compleja. La valoración de la excelencia y la complejidad en la Universidad, se asocia con el reconocimiento de la importancia de todas las disciplinas. De ahí que una prioridad estratégica de la Universidad de Chile en el período 2011-2017 haya sido generar condiciones para un desarrollo académico equilibrado entre las Unidades. Este es un de los objetivos que recoge del PDI 2006 vigente hasta el 2018.



Si bien persisten brechas de distinta naturaleza al interior de la Universidad, desde el 2011, se han hecho esfuerzos institucionales significativos para garantizar condiciones equitativas y estándares transversales para el desarrollo académico de las Unidades y la formación de los estudiantes en los distintos espacios de la Universidad. Para estos fines se utilizó una combinación de instrumentos normativos, proyectos detonantes, como la Iniciativa Bicentenario, y asignación de recursos que abordaron aspectos académicos, materiales — incluyendo las condiciones salariales y de infraestructura— y de gestión. Se reseñan las principales políticas transversales, cambios institucionales, proyectos institucionales y medidas.

Entre los programas transversales destaca la creación del Fondo de Inversión Institucional con sus dos componentes, una para el financiamiento de proyectos de infraestructura y equipamiento (FIIE) y otra para proyecto de desarrollo académico (FIDA). Otro programa transversal que se potenció durante el período fue AUCAI, una asignación distribuida centralmente para académicos con dedicación exclusiva a la Institución y que realizan al menos un 30% de labores de docencia con foco en el pregrado. Por otra parte, se incrementó sustancialmente el Fondo Central de Investigación que apoya proyectos de investigación asociativos para estimular la transdisciplinariedad, de continuidad para sostener la actividad de investigación cuando existe un gap transitorio de financiamiento y para iniciación académica además de estímulos a la internacionalización. Con respecto al pregrado y postgrado, se establecieron nuevos programas de becas estudiantiles internas, se expandieron algunas de las existentes y se fortalecieron las capacidades para la formación integral de los estudiantes a través del trabajo en red de los equipos académicos y del ámbito de la calidad de vida.

Adicionalmente, y en relación con las desigualdades de la gestión administrativa y académica, se ha fortalecido una serie de plataformas que buscan estandarizar la mayor parte de los procesos relevantes. Destacan la implementación de sistemas para la gestión docente U-Cursos y U-Campus en toda la Universidad, entre otras medidas. La implementación del nuevo ERP también apunta a reducir brechas de gestión.

Un indicador agregado de este esfuerzo corresponde a la evolución del gasto asociado a programas transversales, incluyendo los antes mencionados y otros de menor envergadura. En 2011, los recursos asociados a programas transversales en pesos del 2017 fueron 17.687 millones de pesos, equivalente a un 10,2% del presupuesto del Fondo General de la Universidad para ese año. En 2017, el monto total fue de 36.285 millones de pesos, que equivale a un 17,1% del Fondo General. Esto corresponde a un crecimiento real de 105,2% para el período 2011-2017 y un aumento de 70% en términos de su importancia relativa. Es decir, el presupuesto de la Universidad incrementó de manera significativa un componente integrador.

Por otra parte, algunos de los grandes proyectos institucionales apuntaron precisamente a reducir las brechas entre las Unidades. A partir del 2011 comienza a implementarse el Proyecto Bicentenario del Campus Juan Gómez Millas con la finalidad de fortalecer las Artes, Humanidades y Ciencias Sociales y de la Comunicación, áreas del conocimiento desmanteladas durante la dictadura militar. En paralelo, en 2012 se revisó y modificó el Modelo de Aporte Institucional a las unidades y, a partir del Presupuesto 2013, se incrementó dicho aporte a cinco unidades académicas para promover su desarrollo: las Facultades de Filosofía y Humanidades, Ciencias Sociales, Arquitectura y Urbanismo, Derecho y al Instituto de la Comunicación e Imagen.

Entre los resultados de estas políticas destacan un aumento sustancial de los doctores contratados y una consecuente alza de la productividad de investigación especialmente en Unidades históricamente menos atendidas, la implementación de un plan de infraestructura de largo plazo que ha comenzado a ampliar y modernizar las instalaciones de la Universidad, privilegiando Unidades con menor capacidad de generar ingresos propios, una inversión comprometida de 170 millones de dólares, la realización de 10 proyectos de desarrollo académico por hasta 900 millones de pesos en tres años para potenciar nuevos programas y



grupos de investigación, y la productividad de investigación especialmente en Unidades que requerían fortalecimiento. Se implementó un aumento de las remuneraciones para los académicos de cerca de un 30% real entre el 2010 y el 2017, principalmente a través de AUCAI. Asimismo, se instaló el sistema de administración de la docencia y fortalecimiento transversal de redes de fibra óptica, se expandieron los espacios físicos y la red profesionales para el apoyo estudiantil, y se potenció el servicio de salud estudiantil.

3.1.1 Inversión: FIIE.

A partir del 2012 se concreta la creación de un Fondo de Inversión Institucional (FII) con la finalidad de hacerse cargo, a nivel centralizado, de las brechas en infraestructura y equipamiento, por una parte, y en desarrollo académico, por otra, a través de proyectos de envergadura y con un horizonte de largo plazo para alcanzar los objetivos estratégicos de la Universidad.

El FII surge una vez que termina el servicio de una deuda bancaria contraída por la Universidad a fines de los años noventa para sustentar gasto corriente, en un contexto en que la necesidad de elevar niveles salariales precarios no encontró acogida en políticas de Estado. El servicio de la deuda se asoció con una activa política de control de gastos. Así, una vez pagada esa deuda, en lugar de distribuir los recursos liberados tras el pago de la deuda, el Consejo Universitario resuelve usar esos recursos y adicionar recursos nuevos para alimentar este fondo por un plazo de a lo menos diez años, a partir del 2013. En diez años se estima que el FII acumulará cerca de 170 millones de dólares. Parte importante del crecimiento de la inversión, identificado como uno de los hitos principales del desarrollo institucional del periodo 2011-2017, se ha sustentado en el FII.

El fondo se divide en dos componentes. El 80% de los recursos del fondo se destinan al Fondo de Inversión en Infraestructura y Equipamiento (FIIE) para proyectos de infraestructura no habituales, que impliquen un cambio significativo. El 20% restante alimenta al Fondo de Inversión para el Desarrollo Académico (FIDA), para impulsar programas docentes o grupos de investigación en formación de carácter estratégico para las unidades involucradas. Estas inversiones han tenido un fuerte carácter redistributivo entre las unidades. Su funcionamiento y rol en la disminución de las asimetrías entre facultades, así como un mayor detalle de los proyectos financiados se desarrollan en la sección que sigue.

La normativa del FIIE se basa en el Acuerdo 91 del Consejo Universitario (del 19 de noviembre de 2013) que establece que el fondo «estará destinado única y exclusivamente a financiar y apoyar con recursos proyectos de desarrollo de infraestructura destinados a la construcción de nuevas obras y/o reparaciones de mayor cuantía y envergadura, excluyéndose [...] obras [...] de menor cuantía [mantención normal y operativa de obras], programas de equipamiento relevante y de alto impacto en el desarrollo académico y que por su envergadura y relevancia, no puede ser financiado en el corto plazo por el organismo».

El proceso de asignación del FIIE consta de tres etapas. La primera es una evaluación técnica de proyectos basada en: i) la calidad académica y la contribución al Proyecto de Desarrollo Institucional; ii) la factibilidad financiera, la contribución a la Unidad respectiva y el aporte solicitado; iii) la calidad de la propuesta arquitectónica. La segunda etapa es una selección de proyectos por parte del Comité Asesor del FIIE. Este es un comité colegiado compuesto por tres miembros del Senado Universitario, tres miembros del Consejo Universitario y tres representantes de Rectoría (VAA, VAEGI, VID). Finalmente, el Rector prioriza los proyectos seleccionados y los presenta al Consejo Universitario para su aprobación. Los proyectos con una inversión elevada o que utilizan endeudamiento externo requieren la ratificación del Senado Universitario.

El FIIE tiene dos modalidades de aporte: directo (no reembolsable) o bien un crédito con tasa preferencial para la o las unidades beneficiadas con plazos que han ido de 5 a 20 años. En el caso de créditos, las cuotas se pagan como descuento de remesas del presupuesto de la Universidad que la Vicerrectoría de Asunto Económicos y Gestión Institucional destina a las unidades. Actualmente, existen catorce proyectos financiados con financiamiento del FIIE

distribuidos en los distintos campus. El monto total de las inversiones comprometidas a través del fondo corresponde UF 3.570.888, tal como se observa en la tabla 1. Cerca del 70% corresponde a créditos y el resto son aportes no reembolsables.

Campus o unidad	Detalle	Inversión total en UF
Campus Juan Gómez Millas	Filosofía y Humanidades	260.314
	Ciencias Sociales	130.403
	Ciencias	126.118
	Polideportivo	300.422
Campus Norte	Facultad de Medicina ¹	490.000
	Ciencias Químicas y Farmacéuticas	70.400
	Odontología ¹	30.240
Campus Sur	Veterinaria	170.951
Campus Andrés Bello	Arquitectura ¹	180.840
	INAP, Edificio Huérfanos	100.700
	Vicuña Mackenna 20 (INAP, IEI, CEAC)	1.594.000
	Teatro Baquedano	116.500
Total proyectos aprobados		3.570.888

1. Proyectos aprobados por ejecutar.

Fuente: Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, DIRFAP.

Nota: Durante el segundo semestre del 2018 se aprobaron tres proyectos adicionales del FIIIE: la compra de VM61, el edificio del Instituto de Estudios Avanzados en Educación y el proyecto ERP para toda la Universidad.

La expectativa es que este fondo y otros mecanismos complementarios permitan que la Universidad de Chile cuente con infraestructura de excelencia en todas sus Facultades e Institutos en la próxima década. Más allá de igualar las condiciones para el desarrollo científico, dotar a los estudiantes de cada Facultad con espacios de calidad para el aprendizaje y la convivencia es un elemento esencial de la política de inclusión e igualdad.

3.1.2. Programas de apoyo al desarrollo académico: FIDA y otros.

El FIDA es un fondo destinado a promover el desarrollo académico de las Unidades, de modo de disminuir la acentuada heterogeneidad de la Universidad en cuanto a un disímil estado de desarrollo de éstas, el cual se entrega en modalidad de Convenio de Desarrollo.

Desde el año 2016 el FIDA ha financiado proyectos de desarrollo académico que apuntan a resolver una diversidad de brechas académicas, apoyar el desarrollo de nuevos programas académicos y fortalecer núcleos de investigadores en nuevas áreas disciplinarias. Los proyectos pasan por una evaluación convocada por la Vicerrectoría de Asuntos Académicos y que incluye la participación de tres Vicerrectores –de Asuntos Académicos, de Asuntos Económicos y de Gestión Institucional y de Investigación— y tres académicos en disciplinas afines a las de cada proyecto. Los proyectos están sujetos a rendiciones y seguimiento anual.

Los proyectos FIDA han permitido a las unidades beneficiadas financiar acciones de importancia estratégica que contemplan el fortalecimiento de los cuerpos académicos para la docencia y la investigación, así como la renovación y modernización del equipamiento. Cada proyecto está alineado con los planes de desarrollo de la correspondiente unidad y contribuye a acciones de innovación académica. Hasta ahora se han otorgado ocho proyectos, con montos entre UF 18.700 y UF 36.000, por periodos de dos a tres años. Los campus y organismos beneficiados se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 2. Proyectos FIDA por campus y organismo hasta julio 2018

Campus	Proyectos
Campus Juan Gómez Millas	Artes
	Ciencias Sociales
	Filosofía y Humanidades
	Instituto de la Comunicación e Imagen
Campus Norte	Ciencias Químicas y Farmacéuticas
	Odontología
Campus Sur	Ciencias Forestales
	Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos
Campus Andrés Bello	Instituto de Estudios Avanzados en Educación
	Instituto de Estudios Internacionales

Fuente: Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional.

Nota: En junio del 2019 se aprobó el proyecto del INAP.

3.2. Discusión sobre potenciales aumentos de recaudación y asignación centralizada. Se analizan las propuestas presentadas por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional de subir los “Overhead” (“peajes”), a los ingresos propios de las Unidades Académicas, sobre la base de distintas simulaciones que se someten a consideración.

Una mirada internacional respecto a los llamados overheads, gastos administrativos o costos indirectos proporciona importantes definiciones que permiten explicar su necesidad y modernización de criterios.

Cada universidad establece criterios distintos para la recaudación y distribución de estos montos, pero una comparación preliminar muestra que son cuantitativa y cualitativamente distintos a los de la Universidad de Chile. Así lo muestran las políticas establecidas en la Universidad de Cambridge, UK, la Universidad de Lakehead, Canadá, la Universidad de Auckland⁸, Nueva Zelanda, y la Universidad MacQuarie, Australia.

En la siguiente tabla de resumen (TABLA 3) se observan los porcentajes establecidos por distintas instituciones internacionales para el pago de overheads.

TABLA 3	overhead total	overhead unidad	Overhead central
Universidad MacQuarie	15-25%	10-15%	5-10%
Universidad de Cambridge	20%	15%	5%
			En general calcula el overhead no como % del monto total del proyecto, sino como % de tiempo dedicado por académicos (115% del salario)
Universidad de Auckland	30-40%		
Universidad Lakehead	10-30%	5-20%	5-10%

Es claro que una política de este tipo dentro de la Universidad de Chile, no puede estar solamente restringida a la docencia de pregrado, postgrado y a la investigación, sino que también debe incluir lo que se define como ingresos propios, que abarcan ingresos con



importante participación institucional tales como, asesorías externas, contratos de investigación (contract research), venta de bienes y servicios, entre otros ítems.

En general en la Universidad de Chile las recaudaciones de ingresos propios y también de overheads de proyectos, se realizan con un importante beneficio para las unidades (facultades e institutos), siendo los ingresos centrales muy menores.

Es importante tomar en cuenta que si bien en la Universidad existen overheads o peajes que alimentan el Fondo General y luego se redistribuye a las unidades ya sea en forma aportes o a través de programas específicos, el overhead efectivo considera además los overheads que establecen las propias unidades para redistribución interna o programas al interior de la Unidad. No existen políticas homogéneas con respecto a los peajes locales en la universidad.

En la actualidad, los peajes que contribuyen al Fondo General son: parte de los ingresos de arancel, hasta el 2016 un 50% del AFI que se ha compensado parcialmente por asignaciones del Estado como Convenio Marco, overheads de Fondecyt, Fondef y otros proyectos asociativos, peajes de postgrado y de ingresos propios. Más en detalle:

- 20% de los Ingresos por Arancel: Representa el 72% de los peajes recaudados el año 2016.
- 50% del AFI: en retirada. Representa el 5% de los peajes recaudados el año 2016.
- Overhead Fondecyt: Overhead recibido sobre proyectos Fondecyt correspondiente al 17% del monto del proyecto (El Fondo General retiene solo el 25% del 100% del gasto de administración recepcionado). Representa el 2% de los peajes recaudados el año 2016.
- Overhead Fondef (otros Proyectos asociativos): 12% sobre el gasto en administración del proyecto. El Fondo General retiene el 50% del monto de este overhead.
- 2% de ingresos propios (excluyendo posgrado): Representa el 16% de los peajes recaudados el año 2016.
- Aporte al Programa de Estímulo a la Excelencia Institucional (PEEI): Aproximadamente corresponden a un 3% de los ingresos de posgrado. Los fondos provenientes de este peaje, contablemente son parte del Fondo General, pero, en la práctica, su uso está predefinido independiente del Fondo mismo. Representa el 5% de los peajes recaudados el año 2016.

Como criterios para definir sobre potenciales aumentos de recaudación central se acordó que se debe evaluar el impacto de los distintos escenarios propuestos en las unidades, sobre la base de un aumento gradual de la “tasa de impuesto” a los ingresos propios (2%, 3% hasta el 5%) en un período de 5 años.

Los (as) miembros del Grupo de trabajo consideran que esta propuesta no debe tener fines meramente redistributivos, sino que deben establecerse usos específicos para estos recursos. Entendiendo que el Hospital Clínico concentra cerca de la mitad de los ingresos propios de la Universidad y tomando en cuenta su deuda con el Fondo General de la Universidad se señala que es necesario considerar. Se señala además que debe considerarse al Hospital en las simulaciones, para los efectos de establecer políticas de carácter permanente, sin perjuicio de analizar posponer su aplicación para organismos en estado de excepción.

Propuesta de modificación de los peajes.

- Se plantea estudiar la propuesta de un aumento gradual de la tasa del peaje asociado a ingresos propios (excluyendo posgrado) y pasar desde el 2% a un 3% en un año y luego incrementar un 0,5% anual hasta alcanzar un definitivo 5% el año 2023, igualando el peaje del posgrado.

Si bien existe consenso entre los miembros del Grupo con respecto a la alza de un punto porcentual en un año, no se generó consenso con respecto a cuánto más sería conveniente subir este peaje ni un horizonte para esta alza adicional.

- El impacto de esta medida es muy heterogéneo entre facultades y organismos. En el caso del HCUCH, debido a su déficit histórico y la naturaleza específica de los servicios clínicos que



dan origen a los ingresos, se plantea la necesidad de considerar en conjunto el impacto que tendría un alza de esta tasa en conjunto con un plan de repago de la deuda del Hospital con el Fondo General.

- Una simulación preliminar, eximiendo al HCUCH y ceteris paribus, sugiere que por cada punto porcentual de crecimiento de la tasa la recaudación se incrementaría cerca de 1000 millones de pesos al año (el doble si HCUCH pudiera hacer un aporte neto tomando en cuenta los compromisos preexistentes des este organismo con el Fondo General).
- Por otra parte, se plantea la necesidad de evaluar una redistribución de los Fondos de Overhead de proyectos (Fondecyt, Fondef y otros) entre las Unidades, el Fondo General y la VID.
- Por otra parte, se planteó la posibilidad de reformular los criterios de distribución del Programa de Estímulo a la Excelencia Institucional (PEEI), que el 2017 ascendió a 1,244 millones de pesos. En la actualidad, el 20% de este financiamiento es gestionados centralmente para el fomento de investigación y el posgrado.
- Adicionalmente, se advierte sobre la importancia de prevenir elusión asociada a educación continua y postítulos.

3.3. Sobre los criterios de distribución.

El Grupo advierte la necesidad de definir o a lo menos identificar prioridades para el uso de la recaudación de peajes adicionales.

De aprobarse un aumento de los fondos recaudados por peajes, se plantea que los criterios de asignación de estos fondos de distribución central deberán basarse en orientaciones estratégicas de la Universidad. Es decir, se tratarían como fondos de distribución estratégica y no simplemente una redistribución en base a parámetros históricos. Se plantea priorizar orientaciones críticas para el desarrollo institucional.

En concreto, se plantea la priorización de financiamiento para la investigación, la innovación y la creación artística, entendiendo que es una dimensión que determina no solo la excelencia en un marco internacional sino también el aporte a la sociedad de la Universidad. Esta prioridad es especialmente relevante en un contexto de financiamiento concursable incierto y el aumento de la competencia. En el Apéndice se presenta una propuesta detallada de la Rectoría, elaborada por la VID, que identifica una estrategia gradual para aumentar el financiamiento de la investigación, la innovación y la creación artística tomando en cuenta un el incremento gradual del peaje por ingresos propios. La propuesta incluye una serie de cambios sobre el uso de overheads de Fondecyt y proyectos concursables y el PEEI, potenciando los recursos asignados tanto a nivel central como por las direcciones de investigación de las unidades.

Por otra parte, se plantea que parte de la recaudación se utilice en la implementación de políticas transversales de la Universidad o innovaciones de carácter estratégico que requieren acomodar iniciativas nuevas al presupuesto recurrente.

Ejemplos discutidos incluyen el establecimiento de un aporte institucional mínimo (basal) que permita fortalecer institutos con aportes institucionales bajos como el del ICEI y la incorporación del aporte institucional recurrente del nuevo Instituto de Estudios Avanzados en Educación. La implementación de las políticas que se irán desplegando en el tiempo como las de equidad de género, inclusión, calidad de vida y apoyo a la salud mental aparecen como innovaciones que requieren aportes recurrentes. Asimismo, la necesidad de gestionar proyectos institucionales estratégicos (VM20, canal de TV, Carén), la extensión del AUCAI, y la necesidad de revisar los aportes institucionales históricos, y generar un buffer que permita abordar la incertidumbre de las nuevas políticas nacionales de financiamiento, un programa de capacitación interna para funcionarios no-académicos, se mencionan como alternativas.

Apéndice: Propuesta para el financiamiento estratégico de la investigación, innovación y creación artística Universidad de Chile.

Esta sección resume una propuesta presentada al Grupo de Trabajo por la VID. Establece una estrategia de implementación de un sistema que potencie el financiamiento de la investigación, innovación y creación artística Universidad de Chile.

Se propone avanzar hacia el diseño de un sistema de financiamiento de largo plazo que permita fomentar el desarrollo de la investigación, innovación y creación artística de la Universidad de Chile. Para ello, se han considerado los siguientes principios:

1. Progresividad: el modelo de financiamiento debe ser aplicado en el transcurso de 5 años hasta quedar en régimen.
2. Múltiples fuentes: El modelo de financiamiento considera varias fuentes financiamiento existentes.
3. Estratégico: Los recursos financieros obtenidos serán para un uso de carácter estratégico institucional, que permita mantener e incrementar la competitividad nacional e internacional en investigación, innovación y creación de la Universidad de Chile.

I. Modelo

1. Creación de un fondo estratégico de fomento a la investigación, innovación y creación artística de la UCH. (nuevo fondo o incremento FCI)
2. Fuentes de financiamiento del fondo
 - a. Gastos de administración FONDECYT: se propone modificar la actual distribución de 75% a unidades académicas y 25% a fondo general por:
 - i. 70% Unidades Académicas, 20% Fondo General; y 10% Fondo para la VID, para con ello recaudar con el sistema en régimen del orden de los 237 millones de pesos por año.
 - b. Gastos de administración FONDEF: se propone modificar el modelo de distribución actual, 50% unidades académicas y 50% fondo general por:
 - i. Propuesta: 50% unidades académicas; 30% Fondo General y 20% VID, para con ello recaudar con el sistema en régimen del orden de los 83 millones de pesos por año para el área de investigación y desarrollo. Establecer criterios de overheads para proyectos grandes (centros de excelencia) que permita recuperar menores ingresos de fondo general.
 - c. Ingresos propios: Se propone aumentar progresivamente hasta 3 puntos porcentuales adicionales el actual aporte que los ingresos propios realiza al fondo general de la UCH. En régimen, este modelo debería generar 6 mil quinientos millones (incluyendo el Hospital Clínico) y 3 mil trescientos excluyéndolo.

La progresividad sería la siguiente:

Tabla 4. Porcentajes adicionales de peaje a ingresos propios

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>% adicional</i>	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%
<i>Ingresos con hospital MM \$</i>	2.019.6	3.089.9	4.202.4	5.358.0	6.558.2
<i>Ingresos sin hospital MM \$</i>	1.009.8	1.545.0	2.101.2	2.679.0	3.279.1

De estos peajes el 60% serían destinados a la I+D quedando el 40% restante para otras iniciativas centrales propuestas.

3. El modelo de fortalecimiento de la I+D asume como supuesto que las siguientes fuentes de financiamiento se mantienen indefinidamente en el tiempo: Fondo Central de Investigación (850 millones); PEEI (1.200 millones) y Programa de Creación Artística (42 millones) con un crecimiento histórico del 2% anual.

4.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FCl+ creacion	892.000.000	909.840.000	928.036.800	946.597.536	965.529.487	984.840.076	1.004.536.878
OH Fondef	0	0	\$78.308.721	\$79.874.895	\$81.472.393	\$83.101.841	\$84.763.878
OH Fondecyt	0	0	224.038.345	228.519.112	233.089.494	237.751.284	242.506.309
OH servicios	0	0	605.880.000	926.969.400	1.260.715.104	1.607.411.758	1.967.471.991
PEEI	80.000.000	180.000.000	183.600.000	187.272.000	191.017.440	194.837.789	198.734.545
Total	972.000.000	1.089.840.000	2.019.863.866	2.369.232.943	2.731.823.918	3.107.942.748	3.498.013.601
USD 650	1.495.385	1.676.677	3.107.483	3.644.974	4.202.806	4.781.450	5.381.559

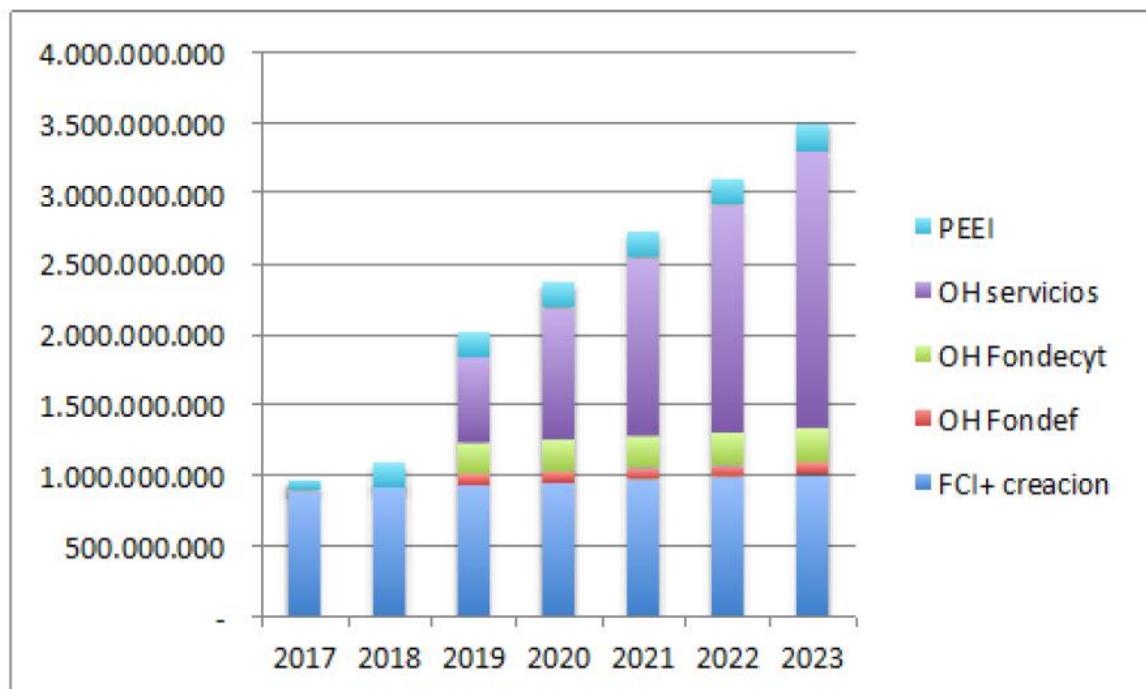


Figura 1. Incremento de los fondos para I+D y sus fuentes



Un fortalecimiento como el propuesto permite duplicar los Fondos institucionales para investigación, innovación y creación el 2019 y triplicarlo para el año 5 alcanzando un total en régimen de 5,3 millones de dólares anuales, lo que es más adecuado para la envergadura y desafíos de la institución (actualmente 1,5 millones de dólares anuales).

II. Propuesta General de Uso.

El fortalecimiento del financiamiento para la I+D permitirá crear tres grandes líneas de desarrollo:

- Incremento del Fondo Central de Investigación, Innovación y Creación: que financia distintos instrumentos competitivos y estratégicos para investigadores/as de la UCH. Particularmente proyectos Enlace, Iniciación y Redes.
- Fondo para el patentamiento: financia los costos de patentamiento y gestión tecnológica de las tecnologías desarrolladas por investigadores/as de la UCH
- Gestión de la Investigación, Innovación y Creación: Aporta presupuesto permanente a las labores de gestión de la innovación y la creación artística de la VID y las unidades académicas. Fortalecimiento de la gestión centralizada del CICUA, Comité de ética, bioseguridad.

III. Nuevos criterios para el PEEI.

El Programa de Estímulo a la Excelencia Institucional (PEEI) fue creado en el Presupuesto del año 2011, con el propósito de estimular el mejoramiento del desempeño académico en todas las áreas del conocimiento, que permita elevar a estándares internacionales la excelencia institucional. En el 2017 los recursos disponibles para este Programa, fueron M\$ 1.244.205, que provienen del aumento de 2% a 5% del peaje central a los ingresos por aranceles de actividades de postgrado y postítulo.

Estos recursos se dividen de la siguiente forma:

20% Fondo central VID/VAA (Investigación y Postgrado)

20% Fondo basal para cada unidad

60% fondo variable de productividad ponderada por JCE

Este fondo es de distribución anual cumpliendo 2 condiciones. Rendición fondo anterior, presentación de un proyecto.

Debilidades detectadas.

- Tendencia a la concentración de recursos en pocas unidades
- Disparidad de elaboración y ejecución
- Baja precisión en lineamientos de pertinencia
- Anualidad retrasa ejecución y no permite elaborar proyectos estratégicos de mayor envergadura.

Propuesta

Se propone

- Mantener el 20% de disponibilidad para investigación y postgrado a nivel central.
- Entregar el 80% restante del Fondo a las direcciones de investigación creación e innovación de las unidades bajo la modalidad de proyectos de desarrollo o bien para potenciar los posgrados.
- Generar propuestas trianuales
- Elevar el fondo basal de las unidades al 30% y mejorar los criterios variables.
- Establecer criterios de pertinencia específicos para la utilización de recursos.
- Política de reasignación de recursos en caso de no cumplimiento por las unidades.

IV. Modelo de Gobernanza de los recursos para I+D.



Se propone crear una subcomisión presidida por el Vicerrector de I+D, Vicerrectores, y miembros del Consejo Universitario referida a investigación y Desarrollo, que tenga por finalidad proponer las estrategias de largo plazo, las aprobaciones presupuestarias anuales y las evaluaciones de impacto-resultado de las estrategias implementadas.

Santiago, 02 de julio de 2019.”

2. Dispónese las siguientes medidas a ser implementadas en los futuros y sucesivos presupuestos de la Universidad de Chile:
 - i) Las unidades y órganos presentarán sus presupuestos ante la Dirección de Finanzas y Administración Patrimonial, de forma desagregada, separándolos en las siguientes materias: “Presupuesto de gasto en personal” y “Presupuesto de gasto en operaciones”, e identificando los distintos tipos de ingresos que financian cada una de estas materias. Para ello, el(la) Vicerrector(a) de Asuntos Económicos y Gestión Institucional propondrá al Rector un instructivo que determinará los detalles procedimentales, así como las menciones mínimas que deberá seguir y reunir, respectivamente, cada unidad al elaborar el informe que dé cuenta del flujo de información sobre la base del cual se estructure cada presupuesto presentado.
 - j) Las unidades y órganos respectivos colaborarán activamente en la elaboración de los indicadores de gestión presupuestaria, a efectos de facilitar el seguimiento y gestión de la misma.

El Grupo de Trabajo permanente sobre Materias Presupuestarias será el encargado de elaborar una pauta de dichos indicadores.

Asimismo, el Grupo de Trabajo antes mencionado será el encargado de establecer un protocolo de diagnóstico que considere información presupuestaria relevante de cada unidad académica y de las unidades pertenecientes al Nivel Central de la Universidad.

- k) Deberán existir compromisos de seguimiento, colaboración y ajustes a nivel institucional, los que se llevarán a cabo entre las diversas unidades –tanto académicas como administrativas- y los Servicios Centrales, los cuales tendrán por objetivo la priorización estratégica, el control de gastos y la generación de ingresos para la Universidad.
- l) El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, será la instancia colegiada ante la cual se deberá efectuar la rendición de cuentas que se encuentre asociada al seguimiento y compromisos de regularización de la situación financiera de aquellas unidades tanto académicas como administrativas que presenten desequilibrios presupuestarios en el periodo anterior a la referida rendición. Para tales efectos el Grupo de Trabajo contará con una normativa de funcionamiento que establezca claramente sus funciones y facultades en el ejercicio de esta función.
- m) La Rectoría, previo informe de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, que deberá considerar el análisis de la situación actual de cada unidad, su plan de desarrollo, así como la proyección de este en el tiempo, recomendará a las respectivas autoridades universitarias, la conveniencia de no efectuar nuevos nombramientos o contrataciones de personal, sin antes efectuar un análisis de su pertinencia y viabilidad presupuestaria, en aquellos casos en que sus unidades presenten dificultades presupuestarias.

En el ejercicio de la facultad antes señalada, el(la) Rector(a) indicará también a dicha(s) autoridad(es), que tales contrataciones solo podrán ser autorizadas, previa suspensión de las atribuciones delegadas en este ámbito, tras evaluar favorablemente la situación de la respectiva unidad, su plan de desarrollo académico y su proyección en el tiempo.

Con todo, se encontrarán exceptuados de la limitación precedente, aquellas contrataciones de carácter no permanente correspondientes a proyectos académicos que reciban financiamiento externo.

- n) Cada Consejo de Facultad o de Instituto dependiente de Rectoría, deberá de forma previa al cambio de autoridades, informar al Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias acerca del eventual déficit presupuestario que presente su unidad académica, los planes de acompañamiento con los que contare, los compromisos financieros que haya asumido en el periodo correspondiente, así como los estados financieros auditados y los estados financieros desagregados del Decreto Supremo N°180, de manera de reflejar la situación de financiamiento general de la unidad.
- o) Se producirá un incremento gradual de la tasa del peaje u *Overhead* asociado a ingresos propios, pasando de un 2% a un 5%, de acuerdo con la siguiente programación:

A partir del año 2020	Pasará de un 2% a un 3%
A partir del año 2021 y siguientes	Se evaluará un aumento gradual del 3% al 5%

El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias se pronunciará anualmente, a partir del año 2021, en torno al porcentaje de incremento de la tasa u *Overhead* asociado a los ingresos propios, hasta que se alcance el 5% mencionado precedentemente, con el propósito que Rectoría considere el referido incremento en la propuesta de presupuesto institucional del año respectivo.

Se exceptuarán del incremento en el gravamen antes señalado, todas las actividades de postgrado, postítulos y diplomas que imparta la Universidad (que ya pagan un 3% adicional), así como también todas aquellas actividades y servicios que preste el Hospital Clínico de la Institución.

- p) Existirá una comisión asesora de Rectoría, integrada por cinco Decanos(as) y Directores(as); el(la) Vicerrector(a) de Asuntos Económicos y Gestión Institucional; el(la) Vicerrector(a) de Asuntos Académicos; y el(la) Vicerrector(a) de Investigación y Desarrollo, quienes deberán en noviembre de cada año, elaborar una propuesta de priorización estratégica y balanceada, respecto al destino que debiera otorgar la Universidad a la recaudación adicional que se obtenga del incremento del peaje señalado en el numeral precedente. Asimismo, la referida Comisión será la encargada de estudiar y analizar la situación presupuestaria que anualmente vaya presentando el Hospital Clínico de la Universidad de Chile.

Sobre la base de dicha propuesta, el(la) Rector(a) presentará posteriormente al Consejo Universitario, un informe sobre la materia.

3. Fíjense las siguientes normas de funcionamiento del Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias en su calidad de instancia colegiada ante la cual se efectuará la rendición de cuentas de las unidades u organismos con desequilibrios presupuestarios en la Universidad de Chile:

Artículo 1°. El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, regulado en el D.U. N°0032827 del 7 de agosto de 2019, será la instancia colegiada ante la cual se efectuará la rendición de cuentas asociada al seguimiento y compromisos de regularización de la situación financiera de aquellas unidades académicas u organismos universitarios que presenten desequilibrios presupuestarios en el periodo anterior a la referida rendición.



Artículo 2°. El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, previo informe elaborado por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional deberá proponer al(la) Rector(a) la declaración de una unidad u organismo en calidad de “unidad con déficit estructural” u “organismo con déficit estructural”, según corresponda.

El(la) Rector(a) pondrá en conocimiento del Consejo Universitario la referida propuesta del Grupo de Trabajo, tras lo cual expedirá un acto administrativo que formalice tal situación, si así lo estima pertinente.

En el mismo acto, se oficializará la constitución de una Comisión Revisora de la totalidad de las contrataciones o nombramientos que efectúe la unidad u organismo.

Artículo 3°. La Comisión Revisora tendrá como objetivo principal, examinar, caso a caso, la o las propuestas de nuevas contrataciones, nombramientos o aumentos de jornada, y/o analizar el plan de contrataciones presentado por la unidad u organismo para un determinado periodo, remitiendo su opinión a la autoridad con facultades para resolver sobre la materia.

En dicha labor, la Comisión deberá estudiar y visar las contrataciones de las unidad u organismo con déficit estructural, en función de su disponibilidad presupuestaria y desarrollo académico, incluyendo la provisión de cargos de planta, empleos a contrata y contratos a honorarios de académicos(as), personal de colaboración y servidores(as) a honorarios.

Con todo, cualquier llamado a proveer cargos de planta o empleos a contrata, o el aumento de la jornada de los cargos o empleos ya existentes, deberá contar, de forma previa a la publicación del concurso público o proceso de selección, o de la solicitud de aumento de jornada, según corresponda, con un certificado de disponibilidad presupuestaria emitido por la Dirección de Finanzas y Administración Patrimonial de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional. Idéntico requisito será exigible para la contratación de servidores(as) a honorarios.

Artículo 4°. La Comisión Revisora estará integrada por uno(a) o más funcionarios(as) de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos y de la respectiva unidad u organismo, propuestos(as) para tales efectos por la respectiva autoridad universitaria. También podrá estar integrada por uno(a) o más funcionarios(as) de la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, si ello fuese pertinente según la materia.

Artículo 5°. Los criterios de estudio y visación de la Comisión Revisora, respecto de los nombramientos o contrataciones de las unidades u organismos con déficit estructural, deberán estar alineados con la disponibilidad presupuestaria de la unidad u organismo, su desarrollo académico y las iniciativas que generen nuevos recursos que contribuyan a su sustentabilidad financiera.

Artículo 6°. El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias podrá realizar estudios tendientes a orientar las decisiones de mediano y largo plazo de las unidades académicas u organismos con déficit estructural, considerando los lineamientos estratégicos necesarios para el desarrollo académico de la unidad y su sustentabilidad financiera.

El Grupo de Trabajo podrá realizar, entre otros, los siguientes estudios:

- e) Estudios de costos de las carreras y programas que imparta la unidad, el que se llevará a cabo bajo la supervisión de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, a fin de determinar aspectos tales como la conveniencia de expandir o no la matrícula, entender y transparentar modelos de enseñanza, y contar con referencias precisas para analizar los aranceles regulados y establecer el arancel real de la Universidad, entre otros.
- f) Estudios de costos de los centros extensionales dependientes de las unidades académicas.

- g) Estudios de *Benchmarking* que puedan recomendar cambios estructurales en las unidades académicas.
- h) Estudios para analizar la carga académica en la formación de pregrado, en relación con las actividades académicas asociadas que requieren la contratación de servicios a honorarios.

Artículo 7°. Las unidades u organismos en situación de déficit estructural tendrán un plazo de cuarenta y cinco (45) días hábiles, a contar de la dictación del acto administrativo señalado en el artículo 2° del presente decreto, para presentar ante el Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, un plan de acción que contenga un diagnóstico de la situación presupuestaria y propuestas de medidas con impacto en el mediano y largo plazo.

El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias tendrá la responsabilidad de monitorear y controlar la gestión e implementación del plan de acción presentado por la respectiva unidad u organismo.

Para la ejecución del plan de acción, la unidad u organismo deberá crear un Grupo de Implementación, que contará con el acompañamiento y apoyo técnico del nivel central, el cual rendirá cuenta de su gestión al Grupo de Seguimiento dispuesto en el inciso anterior.

Artículo 8°. El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias podrá crear comités, grupos de trabajo, comisiones, u otras instancias que estime adecuadas para el cumplimiento de sus funciones.

Anótese y comuníquese.

Fdo. Dr. Ennio Vivaldi Véjar, Rector; y Fernando Molina Lamilla, Director Jurídico.

Lo que transcribo para su conocimiento.

FERNANDO MOLINA LAMILLA
Director Jurídico

DISTRIBUCIÓN

1. Rectoría
2. Contraloría Universitaria
3. Prorectoría
4. Senado Universitario
5. Consejo de Evaluación
6. Facultades e Institutos
7. Vicerrectorías
8. Hospital Clínico
9. Dirección de Finanzas y Administración Patrimonial
10. Dirección Jurídica
11. Oficina de Partes