

## ACUERDO N° 079/2006

En sesión ordinaria de 21 de diciembre de 2006, con arreglo a las disposiciones de la ley 18.962<sup>1</sup>, el Consejo Superior de Educación ha adoptado el siguiente acuerdo.

### VISTOS:

Lo dispuesto en los artículos 32, 37 b), 39 y 41 de la ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza;

### TENIENDO PRESENTE:

1) Que, mediante el Acuerdo N° 046/2005, adoptado en sesión ordinaria de 22 de diciembre de 2005, el Consejo Superior de Educación, en ejercicio de sus facultades legales, emitió el informe sobre el estado de avance del proyecto institucional de la Universidad de Rancagua, el cual describía los aspectos destacados y los aspectos deficitarios observados en su desarrollo, además de disponer un conjunto de acciones que la institución debía cumplir a plena satisfacción del Consejo. Dichas acciones eran las siguientes:

1. "Actualizar el Programa General de Desarrollo de la Universidad de Rancagua, a la luz de su misión institucional, de su experiencia de funcionamiento y de la realidad de la institución y del entorno en que se inserta, tomando en cuenta la necesidad de revisar y consensuar la visión de desarrollo futuro de la institución por parte de sus autoridades superiores y articulando adecuadamente todas las iniciativas y proyectos existentes al interior de la universidad.

Junto a ello, la institución deberá revisar sus políticas de investigación y extensión, explicitando la relación entre ambas áreas y la posible articulación de ellas con la docencia, y definiendo el lugar que ocupan en el proyecto institucional iniciativas como los diplomados que se ofrecen, los cursos de capacitación, los proyectos de investigación, entre otras.

2. Revisar la estructura de administración y gobierno de la universidad apuntando a establecer y/o mejorar los canales de comunicación entre los directivos superiores y los directivos académicos y de carreras, y garantizando una adecuada coordinación e información de todos los estamentos sobre el quehacer de la universidad. Además, deberá presentarse un diagnóstico de la situación actual y un informe sobre las medidas que se proyectará adoptar para subsanar las falencias que se detecten, procurando que ellas sean consensuadas entre los distintos estamentos involucrados.

3. Implementar un proceso de autoevaluación integral de la institución para el año 2006, del cual deberá informarse una vez concluido, sobre sus aspectos más relevantes: diseño, puesta en marcha, financiamiento, resultados, aspectos a corregir a futuro, entre otros.

4. Diseñar e implementar un plan de desarrollo para el cuerpo directivo y académico de la universidad, que se oriente a fortalecer su labor de administración y de docencia, así como otras funciones que la universidad opte por desarrollar, para lo cual se deberá considerar, a lo menos, el aumento gradual de sus dedicaciones horarias y el perfeccionamiento periódico de sus conocimientos y competencias, particularmente en aspectos pedagógicos y de gestión académica. Este plan deberá considerar objetivos, acciones, responsables, plazos y recursos necesarios para su implementación.

Además, la institución deberá ocuparse de aplicar efectivamente sus políticas de contratación, evaluación y promoción de académicos, o bien, realizar una revisión de ellas de modo que sean aplicadas con rigurosidad en el futuro.

Vinculado con ello, la institución deberá poner particular atención en generar las condiciones que permitan un adecuado y suficiente control de la gestión académica, para lo cual deberá

---

<sup>1</sup> D.F.L. N° 1, de 2005, del Ministerio de Educación fija texto refundido, coordinado y sistematizado, de la Ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza.

realizar los esfuerzos necesarios para formalizar la existencia de una unidad de registro curricular, además de las acciones anteriormente señaladas, y sin perjuicio de otras medidas que la institución estime convenientes para ello.

5. Realizar una evaluación del plan y los programas de estudio de las carreras que la universidad imparte, tendiente a sistematizar las deficiencias ya identificadas y a completar el diagnóstico de ellas, de modo de poder implementar posteriormente los ajustes y modificaciones necesarios. En sujeción a los procedimientos correspondientes, todas las modificaciones, menores y mayores, que se propongan para las carreras deberán ser presentadas a consideración del Consejo Superior de Educación y aprobadas por éste antes de ser implementadas.
6. Evaluar el impacto de las actividades de apoyo remedial realizadas hasta ahora por la institución y, a partir de ello, formular un plan integral de nivelación y programas remediales para el año 2006 que contemple, a lo menos, un diagnóstico de las falencias de entrada de los alumnos, las actividades remediales planificadas y la evaluación del impacto de ellas. Este plan debe incluir objetivos, actividades, responsables, plazos y recursos necesarios para su implementación.
7. Diseñar e implementar un plan de desarrollo de la biblioteca que apunte a mejorar paulatinamente la dotación de personal encargado de la administración y atención del servicio, a aumentar y diversificar la colección bibliográfica disponible y a enriquecer el acervo de publicaciones periódicas, especialmente en cuanto a revistas especializadas.
8. Diseñar un plan de consolidación financiera de la institución, orientado, fundamentalmente, a resolver en un plazo más cercano la situación de patrimonio negativo de la universidad.

Además, deberán aclararse las situaciones de la deuda de la universidad con la Inmobiliaria O'Higgins S.A. y de los aportes de los socios. La deuda y los aportes deberán quedar claramente reflejados en los estados financieros de la institución, así como todos los movimientos que se realicen a futuro”.

El mismo acuerdo dispuso que la institución debía informar acerca del cumplimiento de las referidas acciones, a más tardar, el 31 de mayo de 2006, y que la acción dispuesta en el numeral 3 del acuerdo debía ser informada a más tardar el 31 de enero de 2007.

- 2) Que el Acuerdo N° 046/2005 fue notificado a la institución el 9 de marzo de 2006, a través del Oficio N° 064/2006.
- 3) Que la institución solicitó una prórroga para responder a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 046/2005, la que fue concedida a través del Oficio N° 124/2006, estableciendo como plazo máximo para tal fin, el 16 de junio.
- 4) Que la institución presentó dentro de plazo un informe en respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 046/2005, el que fue evaluado por pares académicos expertos contratados por el Consejo, quienes presentaron los informes evaluativos correspondientes.
- 5) Que, en sesión ordinaria de 27 de julio de 2006, el Consejo Superior de Educación analizó la respuesta de la Universidad de Rancagua a las acciones dispuestas por el Acuerdo N° 046/2005, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron los consultores expertos y el informe preparado por la Secretaría Técnica, concluyendo que las acciones N° 1, 2, 4, 6 y 8 encomendadas a la institución a través del referido acuerdo, no se encontraban cumplidas, en atención a las siguientes consideraciones:
  - a) Respecto de la acción N° 1, la universidad no presentó el Programa General de Desarrollo actualizado que fuera solicitado, arguyendo que se estaría trabajando en ello desde julio de 2006 y que se presentaría en septiembre de ese año, aun cuando el acuerdo del Consejo Superior de Educación que dispuso estas acciones fue notificado en marzo y, además, se concedió a la universidad un nuevo plazo de presentación de ese informe. Esto daba cuenta de un evidente retraso de la universidad en la puesta en marcha y desarrollo de estas actividades, sin que hubiera antecedentes para explicar que esto fuera abordado recién desde la fecha indicada.

Acerca de la justificación para esta planificación de la universidad, llamó la atención el análisis realizado acerca de las posibles razones que explicarían la baja matrícula. En efecto, si bien la universidad indicaba causas que son conocidas y de las cuales hay antecedentes, la explicación se limitaba a factores externos y no incluía ningún análisis de variables internas, como podrían ser factores asociados a la promoción de las carreras en la zona, a la revisión del público objetivo, al tiempo destinado a estas actividades, entre otros.

De ese modo, la respuesta de la universidad parecía mostrar una falta de planificación y de sentido de urgencia que debió haber primado en la gestión institucional, la ausencia de una estrategia que permitiera focalizar con precisión los nichos, tanto de oferta académica, como de público al que se orienta la institución, y la carencia de información crítica para la toma de decisiones.

- b) En cuanto a la acción N° 2 relativa a la revisión de la estructura de administración y gobierno, la respuesta que presentó la institución solamente informaba sobre los ajustes temporales a su equipo directivo y no acerca de una estructura organizacional más definitiva, la que sería comunicada también en septiembre. Al respecto, el Consejo estimó que la respuesta en septiembre era tardía, considerando los plazos con que había contado la institución.

Además de ello, las medidas temporales anunciadas, si bien respondían a la reducción de matrícula sufrida en este año, no resultaban pertinentes ni justificadas para abordar el desafío que la institución enfrenta. En primer lugar, la intervención realizada afectaba el estamento central de la gestión académica, desarticulando la posibilidad de reconstituir una estrategia común y compartida. En efecto, la suspensión del cargo de Vicerrectoría Académica no parecía constituir un elemento de mejoramiento, toda vez que es un cargo central que tiene que ver con el giro institucional, con el sentido de unidad y de articulación de las políticas y planes de acción concretos de las funciones universitarias y de la gestión de las carreras. Desde el punto de vista organizacional, la suspensión de este cargo, aunque fuera temporalmente, constituía un vacío muy delicado respecto de la orientación y articulación institucional para con las funciones académicas.

En segundo término, según lo informado, dos directoras de carrera veían aumentada su jornada, asumiendo tareas que eran de responsabilidad de la Vicerrectoría Académica, siendo el caso más especial el de la directora de Ingenierías –Informática y Computación e Ingeniería Comercial– quien asumía la Secretaría Académica y aumentaba su jornada a jornada completa, no obstante que las carreras de Ingeniería no tuvieron ingreso de alumnos el presente año.

Por otra parte, el informe de la universidad no hacía referencia alguna al profesional que estaría a cargo del área financiera, aun cuando ese es uno de los aspectos críticos del desarrollo institucional.

En consecuencia, la respuesta de la universidad no ofrecía un análisis profundo de su situación organizativa actual ni una respuesta clara a la necesidad de mejorar los canales de comunicación entre los distintos niveles. Sólo se comunicaban las decisiones adoptadas temporalmente a raíz de la merma de matrícula nueva, las que respondían a razones coyunturales, y no sobre medidas más permanentes y eficaces.

- c) La acción N° 4 que exigía un plan de desarrollo para su cuerpo directivo y académico no fue respondida por la universidad, ya que su respuesta se asociaba a la finalización del trabajo de diseño del plan de desarrollo institucional que culminaría en septiembre. En consecuencia, no había antecedentes para estimar esta acción como cumplida.
- d) En la acción N° 6 se solicitó a la institución evaluar el impacto de las actividades de apoyo remedial realizadas por la institución y formular un plan integral de nivelación y programas remediales para el año 2006.

Al respecto, el Consejo estimó que la universidad contaba con mecanismos de apoyo académico para los alumnos, los que contemplaban las instancias de diagnóstico, intervención y evaluación de resultados. No obstante, no era clara la efectividad de tales

intervenciones en la medida que, por una parte, se desconocía la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados y, por otra, no se apreciaba la conexión oportuna entre remediales y las asignaturas de las carreras a las que el remedial serviría. A la vez, el informe de la institución no mostraba que se hubiera considerado el factor diferencial de las carreras a las que pertenecen los alumnos, lo que parecía dar cuenta de una estrategia remedial algo descontextualizada.

En efecto, las acciones remediales emprendidas no parecían siempre del todo oportunas, al menos no para todas las carreras. En algunos casos, de acuerdo con el programa de estudio de que se trate, existiría una relación entre la intervención pedagógica y el curso al que se conecta en los primeros niveles, lo que podía ser efectivo. Pero, en otros casos, la relación entre la intervención y la aplicación en las asignaturas podía darse más tardíamente, lo que era un esfuerzo estéril en términos del proceso de transferencia del aprendizaje.

En el plano regulatorio, la institución había introducido ajustes y reformulaciones al sistema de nivelación y programas remediales y manifestaba haber evidenciado algún grado de resultados más positivos. No obstante, no se proporcionaba información sobre los instrumentos utilizados, lo que debilitaba la apreciación de la estrategia en curso, y las instancias mencionadas que permitirían concluir logros de aprendizaje, como la repetición de pruebas a los alumnos que arrojan calificaciones más elevadas en la segunda oportunidad, no constituían indicadores idóneos de logro.

Por otra parte, el informe de la institución no contemplaba información sobre los estudiantes en relación con las carreras a las que pertenecen, en circunstancias que un estudiante de Pedagogía Básica o de Educación Parvularia tiene un perfil de aprendizaje muy distinto que un estudiante de Ingeniería Comercial. Igualmente, son carreras que tienen muy diferentes niveles de complejidad de los contenidos y de contextos de aplicación de los mismos y para los cuales, es altamente probable que se requieran estrategias de enseñanza-aprendizaje diferentes.

- e) En relación con la acción N° 8 que demandaba un plan de consolidación financiera, la institución postergaba la presentación de dicho plan, por lo que no había antecedentes para considerar esta acción cumplida.
  - 6) Que, en virtud de lo establecido en el numeral precedente, el Consejo Superior de Educación acordó reiterar a la institución, para su cumplimiento, las acciones señaladas, lo que fue comunicado a través del Oficio N° 174/2006, de 16 de agosto de 2006, bajo apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 45 de la ley 18.962. Para tales efectos, se estableció que la institución debía entregar un informe de respuesta a cada una de las observaciones formuladas, a más tardar, el día 29 de septiembre.
- A través del mismo oficio, el Consejo estimó relevante manifestar su preocupación por el proyecto institucional en dos sentidos: por una parte, su situación precaria desde el punto de vista del desarrollo de su formación de pregrado, debido a que los resultados de la matrícula nueva del año 2006 estuvieron muy por debajo de las vacantes estimadas, lo que implicó el cierre de algunas carreras; y por otra parte, la falta de cumplimiento de los requerimientos del Consejo Superior de Educación, tanto en términos de los plazos que se otorgan, como de los documentos que se solicitan.
- 7) Que la institución presentó oportunamente un informe en respuesta al Oficio N° 174/2006, el que fue incorporado a los antecedentes para una visita focalizada de verificación a realizarse a la universidad en una fecha próxima.
  - 8) Que, mediante Carta N° 228/2006, de 5 de octubre de 2006, el Consejo Superior de Educación informó a la Universidad de Rancagua sobre la realización de una visita focalizada de verificación, a cargo de una comisión de pares académicos, la que tendría lugar los días 9 y 10 de noviembre de 2006. El objetivo de tal visita sería establecer el grado de cumplimiento de las acciones dispuestas por el Acuerdo N° 046/2005 y reiteradas mediante el Oficio N° 174/2006.
  - 9) Que los días 9 y 10 de noviembre de 2006 tuvo lugar la visita focalizada de verificación a la Universidad de Rancagua, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares

académicos, que actuaron como evaluadores, y una profesional de la Secretaría Técnica del Consejo, que actuó en calidad de secretaria de la comisión y ministra de fe de la visita.

- 10) Que la comisión de pares académicos, teniendo a la vista el informe de respuesta a las acciones del Acuerdo N° 046/2005 y la información recopilada durante la visita, presentó su informe el 28 de noviembre de 2006.
- 11) Que el Consejo Superior de Educación, en sesión ordinaria de 21 de diciembre de 2006, analizó la documentación presentada por la Universidad de Rancagua en respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°046/2005 y reiteradas mediante el Oficio N°174/2006, y además, estudió el informe elaborado por la comisión de pares académicos que visitó la institución y los informes preparados por la Secretaría Técnica para estos efectos. Sobre la base de tales antecedentes, el Consejo estimó que las acciones N° 1, 2, 4 y 8, dispuestas en el Acuerdo N° 046/2005 y reiteradas por el Oficio N° 174/2006 no se encuentran satisfactoriamente cumplidas, en atención a las consideraciones que se señalan a continuación:
  - a) Con relación a la acción N°1, referida a la necesidad de actualizar el Programa General de Desarrollo de la Universidad de Rancagua, a la luz de su misión institucional y de su experiencia de funcionamiento, el Consejo estimó que la universidad no cuenta con un Programa adecuado y funcional para el desarrollo de la universidad.

En efecto, el PGD aún contiene debilidades de diseño, en la medida que no da cuenta de un diagnóstico exacto y crítico de la situación actual de la institución ni establece las urgencias y las prioridades en la planificación de objetivos y acciones concretas. Por el contrario, se trata de un plan extensivo, que aborda todas las dimensiones institucionales con propuestas que no muestran compadecerse del actual nivel de desarrollo de la institución.

Pero, adicionalmente, en el contexto de los recientes cambios que ha experimentado la universidad a nivel directivo y aquellos por venir (como la definición de un rector definitivo a principios de 2007), el PGD que se ha tenido a la vista no se encuentra refrendado por las autoridades que lo pondrían en marcha, sin que sea posible asegurar razonablemente la continuidad de las políticas y de las acciones comprometidas en él.

Todo lo anterior hace imperativo que la universidad presente nuevamente su Programa General de Desarrollo con las debilidades de diseño subsanadas y con un cronograma legitimado por aquellas autoridades que efectivamente lo llevarán a la práctica en los próximos años.

- b) Respecto de la acción N° 2, que requería revisar la estructura de administración y gobierno de la universidad, apuntando a mejorar los canales de comunicación y a asegurar una adecuada coordinación e información de todos los estamentos de la universidad, el Consejo estima que, si bien hay cambios recientes que muestran señales favorables en términos de gestión, la situación de las autoridades aún no es del todo clara.

En efecto, la conformación del equipo directivo todavía no está resuelta, en la medida que no se ha designado al rector definitivo, siendo éste el cargo clave en la administración universitaria. Tampoco ha sido designado el Director de Extensión y Comunicaciones que puede ser un cargo relevante, especialmente para la captación de nuevos ingresos. Si bien hay actualmente profesionales competentes a nivel de rectoría y vicerrectorías, no puede obviarse el hecho de que esta situación es temporal mientras no se definan tales cargos, especialmente el rector.

Es por esto mismo que, reconociendo los avances en materia de coordinación y comunicación al interior de la universidad desde que asumió la nueva administración, aún no es posible determinar la solidez de estas tendencias de mejora, por cuanto ellas han dependido de directivos cuya permanencia es incierta mientras no se realicen las designaciones definitivas.

- c) Respecto de la acción N° 4, relativa a la implementación de un plan de desarrollo para el cuerpo directivo y académico de la universidad y al control de la gestión académica, el Consejo no advierte mayores avances.

La universidad no cuenta con una política y un plan claro para su equipo directivo y académico, desafío del cual las autoridades están conscientes pero que, en el contexto de cambio reciente y de otras urgencias, no ha habido suficiente tiempo para abordarlo. Lo mismo ocurre con la necesidad de mejorar la gestión académica, como lo requirió la acción del Consejo.

En estas condiciones, lo que sostiene fundamentalmente el proceso de enseñanza-aprendizaje es la dedicación de profesores y directores de carrera y la relación personalizada que establecen con los alumnos en virtud del reducido tamaño de la mayoría de los cursos. Sin embargo, estando ya en su cuarto año de funcionamiento, es necesario que la institución avance más decididamente en consolidar sus equipos docentes y directivos, en fortalecer la relación académico-institución y en establecer y aplicar políticas y criterios claros para el desarrollo de la carrera académica.

- d) En cuanto a la acción N° 8, que requería de la universidad diseñar un plan de consolidación financiera, el Consejo estima que no hay antecedentes para estimar este aspecto cumplido.

Por el contrario, la propuesta presentada por la universidad en su informe de respuesta a las acciones presenta flujos que contienen errores tanto en los ingresos como en los egresos. En efecto, aparecen ingresos demasiado optimistas basados en proyecciones improbables de matrícula dada la situación de la universidad. Además, en los egresos se incorporan cifras que no tienen ninguna base de sustentación, especialmente en lo relativo a remuneraciones de directivos y de no académicos.

Durante la visita efectuada se pudo constatar que la situación financiera de la Universidad de Rancagua resulta preocupante, fundamentalmente, en dos ámbitos: falta de liquidez, a causa del escaso número de alumnos matriculados en las carreras, tanto antiguos como nuevos; y la carencia de un sistema de controles administrativos que permita obtener información fluida y veraz, para preparar informes confiables y oportunos. Los actuales directivos están conscientes de ello, por lo que parte de estas debilidades se están enfrentando con medidas como haber elevado esta área de administración desde Dirección a Vicerrectoría y haber contratado un Vicerrector altamente competente y con experiencia. La viabilidad de la institución se está resolviendo hoy con aportes de los socios, en virtud del compromiso y la solvencia que muestran éstos y especialmente la Junta Directiva de la universidad.

Sin perjuicio de ello, para efectos de la solidez y estabilidad futura de la universidad, no se conoce a la fecha un plan de consolidación financiera adecuadamente diseñado y sustentado que apunte a mejorar sistemáticamente su situación patrimonial, por lo que no es posible considerar esta acción como satisfactoriamente cumplida.

- 12) El Consejo estima, por otro lado, que la acción N° 6 relacionada con los programas remediales puede considerarse satisfactoriamente cumplida por parte de la universidad, aun cuando permanecen algunas observaciones que deben ser asumidas.

En primer lugar, la implementación de las acciones de apoyo académico requerirá del apoyo de las direcciones de carrera de modo que se otorguen las facilidades correspondientes para que no se afecte el normal desempeño de los alumnos respecto de todas sus obligaciones académicas.

Además, el modelo de apoyo remedial descrito por la institución supone una mayor dedicación horaria de los docentes que la que existe actualmente, sin que se conozcan planes de incrementar su contratación en el corto plazo, lo que podría amenazar su adecuada implementación.

Por otra parte, en algunos de los propedéuticos que ofrece la universidad hay grupos de alumnos con niveles de preparación y de competencias muy heterogéneos, fundamentalmente debido a que provienen de distintas carreras, e incluso de carreras de distintas disciplinas. Si bien estas actividades están asociadas a los cursos transversales para el desarrollo de competencias que forman parte del sello institucional, la universidad deberá buscar un modo de armonizar las áreas transversales con los intereses de los alumnos y con los requerimientos de su progresión académica.

Aun cuando esta acción se considera cumplida por parte de la universidad, el Consejo realizará un seguimiento cercano de estas actividades en los períodos siguientes, especialmente considerando los criterios de admisión que la institución aplica y la heterogeneidad de alumnos que ello posibilita.

#### **Y CONSIDERANDO:**

- 1) Que, evaluados todos los antecedentes, aún persisten múltiples observaciones que llevan a concluir que las acciones N° 1, 2, 4, y 8 dispuestas por el Acuerdo N° 046/2005 y reiteradas por el Oficio N° 174/2006, no han sido satisfactoriamente cumplidas.
- 2) Que, como consecuencia de lo señalado, y en virtud de lo establecido en el artículo 45 inciso 5° de la ley 18.962, el Consejo debe aplicar alguna de las medidas que se consideran en dicha disposición.

#### **EL CONSEJO SUPERIOR DE EDUCACIÓN ACUERDA:**

- 1) Reiterar a la Universidad de Rancagua que deberá dar cumplimiento a las acciones N°1, 2, 4 y 8 del Acuerdo N° 046/2005, reiteradas por el Oficio N° 174/2006, a más tardar, el día 15 de mayo de 2007. Lo anterior, bajo apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 45 de la ley 18.962.
- 2) Disponer un proceso de examinación selectiva según la modalidad 3 establecida en la Guía de Examinación Selectiva del Consejo Superior de Educación, como medida por incumplimiento de acciones, a las carreras de Psicología, Educación Básica e Ingeniería Comercial, al término del primer semestre de 2007.
- 3) Hacer presente que, conforme a lo establecido en el artículo 59 de la ley 19.880, la institución cuenta con la posibilidad de interponer ante este organismo un recurso de reposición en contra del presente acuerdo, dentro del plazo de 5 días hábiles contados desde su notificación. Lo anterior, sin perjuicio del ejercicio de otros recursos administrativos y de las acciones jurisdiccionales que estime convenientes.

**Paulina Dittborn Cordua**  
**Vicepresidente**  
**Consejo Superior de Educación**

**Nelly Pinto De la Paz**  
**Secretaría Ejecutiva (S)**  
**Consejo Superior de Educación**