



ACTA N° 5/2016

SEGUNDA SESIÓN EXTRAORDINARIA CONSEJO SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

Viernes 13 de mayo de 2016

En Osorno, siendo las 09.55 horas se dio comienzo a la sesión con la asistencia de los Consejeros Sres.:

OSCAR GARRIDO ALVAREZ	PRESIDENTE
BRUNO CÁRDENAS MARAGAÑO	CONSEJERO
PASCUAL DAZAROLA METZGER	CONSEJERO
GUILLERMO DÍAZ LÓPEZ	CONSEJERO
ALBERTO MEDINA AGUILERA	CONSEJERO
VÍCTOR PÉREZ GARCÉS	CONSEJERO NO ACADÉMICO
GONZALO DÍAZ MARTÍNEZ	CONSEJERO ESTUDIANTIL
DIANA KISS DE ALEJANDRO	SECRETARIA GENERAL

Inasistencias (con justificación): ALEJANDRO BUSCHMANN, FRANCISCO VERGARA CUBILLOS, RUBIO LUIS DURÁN BRANCHI, JORGE PACHECO ALVARADO.

Invitados: Sr. Arturo Castro Winkler, Contralor Interno; Sr. Víctor Álvarez, Director Jurídico; Sr. Claudio Rivera, Vicerrector de Planificación y Desarrollo; Sra. Ivonne Hinzpeter, Vicerrectora Académica; Sra. Paula Bedecarratz, Vicerrectora de Administración y Finanzas; Sr. Marcos Vargas, Director de Gestión Financiera; Sr. Hernán Álvarez, de la Unidad Gestión Contabilidad, Presupuesto e Inventario.

**TABLA**

1. Aprobación Acta N°1 Primera Sesión Extraordinaria del 19 de enero de 2016.
2. Análisis de los componentes de Gestión Institucional y Vinculación con el Medio del Informe de Autoevaluación Institucional. Presentan: Sra. Paula Bedecarratz, Vicerrectora de Administración y Finanzas y Sr. Osvaldo Bernal, Director de Vinculación con el Medio y RSU.
3. Aprobación de Planes de Mejora, Informe de Autoevaluación Institucional. Presenta: Sr. Claudio Rivera, Vicerrector de Planificación y Desarrollo.

**DESARROLLO DE LA SESIÓN**

En el contexto de la movilización de los pescadores de la provincia de Chiloé y el debate nacional sobre la industria pesquera, el Sr. Rector informó al Consejo Superior de la invitación del Ministerio de Economía para que el Dr. Alejandro Buschmann, junto con un equipo de investigadores del Centro I~mar se sume a la Comisión que tendrá a cargo realizar un informe técnico sobre las causas del desequilibrio en el ecosistema marino y que ha derivado en serias dificultades para los pescadores artesanales de Chiloé.

El Consejero Medina informó de los diálogos sociales que se realizarán cada miércoles en la Universidad, y señaló que es relevante que la Universidad se transforme en un actor consultado por las instancias gubernamentales. En este mismo contexto, solicitó que la institución establezca un mecanismo para regular que las opiniones personales de algunos académicos no sean entregadas como declaraciones institucionales, sobre todo cuando quienes las emiten no tienen las competencias técnicas en dichas materias.



## UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

El Sr. Rector acoge la observación y señala que se recogerán los antecedentes para resguardar la objetividad y los intereses institucionales.

**1. Aprobación de Acta N°1 Primera Sesión Extraordinaria del 19 de enero de 2016.**

Se aprobó el Acta sin observaciones.

**2. Análisis del componente de Gestión Institucional del Informe de Autoevaluación.**

La Vicerrectora de Administración y Finanzas y responsable del comité a cargo de este componente, Sra. Paula Bedecarratz, presentó los aspectos más relevantes del informe que fueron sistematizados en seis puntos: los propósitos, la misión y la planificación estratégica; el sistema de aseguramiento de la calidad; la estructura y el sistema de gobierno; los recursos humanos; los recursos materiales y la gestión financiera; y el análisis institucional e informe para la toma de decisiones.

En Gestión Institucional, explicó, las ideas fuerza del componente fueron la capacidad de adaptación de la Universidad, el hecho de ser una institución democrática y participativa, la focalización en la región y la definición de sus áreas estratégicas en términos de la demanda del entorno de la macro región sur; así como la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad.

En cuanto a los propósitos, las observaciones de la CNA en el dictamen de acreditación señalaron que, la Universidad no había logrado integrar coherentemente con su misión las actividades desarrolladas en Santiago. Los avances en esta materia han sido la concentración, pertinencia y reorientación de objetivos y programas de la sede Santiago.

Respecto del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la información respecto a la composición relativa de la matrícula, el Consejero Medina consulto si la matrícula hace sostenible el modelo de gestión institucional. Sobre este tema se indicó que es precisamente tal composición, junto con la actual política de financiamiento lo que permite la sustentabilidad. La Vicerrectora Bedecarratz recordó que fue en el año 2010 cuando fue aprobado el Sistema de Aseguramiento de la Calidad., y que implica la internalización de la evaluación de la gestión desde el nivel individual hasta la estructura, es decir, desde el compromiso de desempeño hasta los planes de calidad. Este proceso, agregó, se ha ido perfeccionando y desplegando en forma creciente. El Consejero Medina solicitó que se enfatice que el sistema se formalizó en ese año, pero que desde más tiempo estaba implementado y que se destaque en el informe que la institución tiene soportes administrativos y académicos para ofrecer una formación con estándares de calidad.

Sobre la Estructura y Sistema de Gobierno, la Vicerrectora de Administración y Finanzas, destacó los ajustes en la estructura, los cuales han permitido avanzar en distintas materias, entre ellas en formación técnica para focalizar la oferta e incorporar mecanismos de aseguramiento de la calidad en este nivel de formación. También se identifican como resultados el crecimiento y mejoras de la sede Chiloé, el apoyo a la docencia y aseguramiento a la calidad de las carreras de pregrado y el fortalecimiento y foco estratégico de proyectos institucionales.

En Recursos Humanos se destacó el fortalecimiento de la dotación académica por efecto de la contratación de nuevos docentes, tanto en el marco de la ejecución de los Proyectos de Mejoramiento Institucional, como de los compromisos de incorporación de académicos por efecto del avance de las carreras nuevas. En dotación no académica, la Vicerrectora Bedecarratz explicó que más que un aumento, lo que se ha hecho es una focalización para fortalecer unidades que son clave para la gestión institucional. Los avances en este tema fueron una mayor postgraduación y



## UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

profesionalización del personal académico y no académico, respectivamente, el avance en los procesos de calificación académica y jerarquía, así como un mayor porcentaje de académicos con postgrado. También se relevó el funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño. Sobre este aspecto el Consejero Cárdenas consultó sobre la cantidad de académicos a contrata y honorarios en términos globales. La Vicerrectora Bedecarratz explicó que no se dispone de información desagregada de cantidad de docentes contratados a honorarios, pues por cada actividad pedagógica en cada carrera se cursa un contrato, por lo tanto es complejo disponer de la información de jornadas completas equivalentes en docentes a honorarios, pues su dedicación es parcial y solo para dictar docencia o supervisar prácticas.

En cuanto a la información de recursos materiales y gestión financiera, se informó de los avances en el plan de inversiones 2011-2020, que establece los criterios de priorización para mantención y reparaciones generales y de reposición de activos, también se focalizan los recursos de proyectos en necesidades de inversión.

A las 11,05 se incorpora a la Sesión el Consejero Estudiantil Gonzalo Díaz.

El Consejero Cárdenas consultó sobre la política de equipamiento automotriz, de renovación o mantención. La Vicerrectora Bedecarratz explicó que ello está en términos globales y la renovación de vehículos se gestiona actualmente a través del sistema de leasing.

Sobre el equipamiento, el Consejero Dazarola expresó su preocupación por el equipamiento de las carreras técnicas, pues lo que hay no se condice con la política de calidad para la formación técnica. La Vicerrectora Bedecarratz aseguró que se contemplan algunos recursos para equipamiento de laboratorios para carreras técnicas a través de los Proyectos de Mejoramiento Institucional y otras inversiones menores. También se destacó que la infraestructura de la Universidad ha crecido en un 11,5% en relación al año 2013.

En relación a la gestión administrativa y financiera, la Vicerrectora explicó que efectivamente la institución tiene un nivel de endeudamiento relevante, pero este está en función del patrimonio, que hay una aceptable posición de liquidez, y en el corto plano no se tienen inversiones nuevas, que no sean aquellas que ya están contempladas y que han debido ser postergadas para su ejecución en el presente año. También se expuso sobre los avances en los ingresos y en la matrícula, que se explica por la apertura de carreras nuevas y el avance a estado de régimen en aquellas carreras con alta demanda.

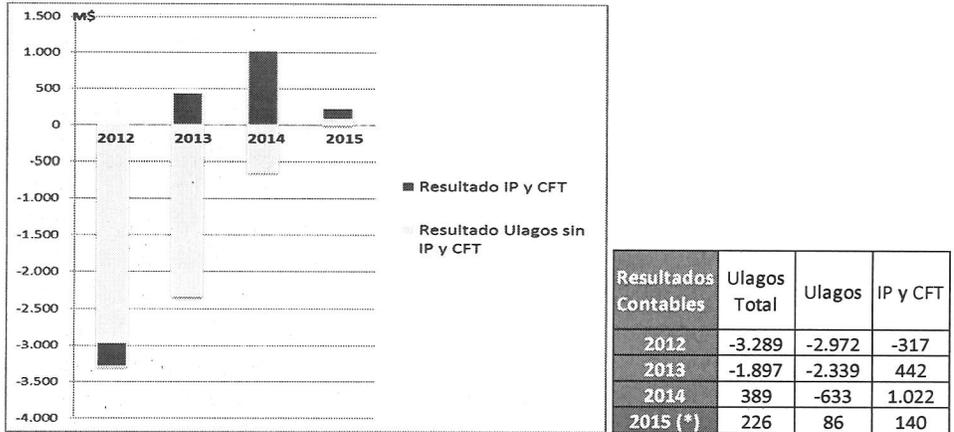
En el análisis de la matrícula y los ingresos totales, el Consejero Cárdenas consultó sobre la matrícula total y los recursos asociados, fundamentalmente los recursos en honorarios, que serían del orden de los \$5.500 millones de pesos y \$6.077 millones de pesos en sueldos. Propuso que estos montos sean desagregados para evaluar de manera más clara la gestión, tanto en docencia como gestión administrativa. La Vicerrectora Bedecarratz explicó que sobre el uso de los recursos la política es la focalización y control presupuestario sobre la base del Plan de Desarrollo Institucional. El Consejero Cárdenas consideró que tales orientaciones deben tener un correlato con las inversiones, además, comentó sobre los resultados de la Auditoría donde hay una muy baja inversión en fastos de enseñanza, por lo tanto, no habría consistencia en las focalizaciones a las que se ha referido la Vicerrectora de Administración y Finanzas, señaló. El Consejero Medina complementó tales apreciaciones en el sentido que el desafío será revisar las imputaciones y la presentación de los datos, pues tal como se consignan, no se refleja lo que efectivamente se realiza. La Vicerrectora Bedecarratz explicó a los Sres. Consejeros que lo que se audita es el resultado de los Estados Financieros en el formato D.S. 180 que efectivamente no da cuenta del gasto en esa



# UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

área. El Consejero Medina solicita que sea estandarizado el lenguaje de la documentación financiera para una mejor comprensión del tema.

En el eje de la sustentabilidad, la Vicerrectora explicó que de acuerdo al diseño de presupuesto y el ajuste que la institución ha realizado en las proyecciones financieras, se ha estimado que a partir del año 2016 la Universidad ya no necesitará los aportes del Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica Los Lagos, según se indica en el siguiente gráfico:



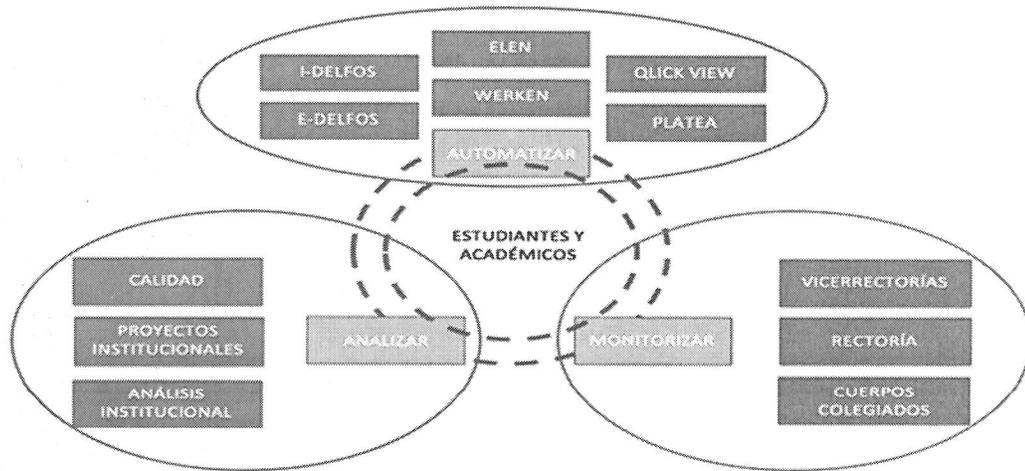
Respecto de los sistemas de información para la gestión, se informó que la Universidad se propuso crear un modelo de sistema de información que permita a las distintas unidades disponer de datos confiables para la toma de decisiones. La Vicerrectora Bedecarratz explicó que con la reorganización de la Dirección de Informática y Nuevas Tecnologías y la Unidad de análisis institucional de la VPD se busca revertir uno de los puntos críticos de la gestión. El modelo propuesto para la gestión de la información es el siguiente:





# UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

## MODELO DE PROCESOS DE SISTEMAS



A nivel de desafíos que la Universidad deberá enfrentar en los próximos años y que recogerá el Plan de Mejora institucional se encuentran, agregó la Vicerrectora Bedecarratz, las múltiples necesidades y los recursos institucionales limitados, aunque para el corto plazo se espera un ejercicio financiero con más “holgura”, como resultado de la política de gratuidad. Otro de los puntos críticos y que guarda relación con la idoneidad y calificación del cuerpo académico, es la dificultad para atraer capital humano avanzado, para lo cual la Universidad está buscando mecanismos para hacer más atractivo la incorporación a equipos docentes en los campus. También existiría una capacidad limitada para la provisión y análisis de información y una insuficiente descentralización en campus y sedes que torna muchas veces compleja la gestión; además la insuficiente socialización y despliegue de información relevante, normativas internas que requieren ser actualizadas para optimizar algunos procesos; avanzar en la descentralización y delegación de ciertas atribuciones; y mejorar las condiciones de base de campus y sedes.

Sobre los aspectos positivos destacó la capacidad de la Universidad para avanzar en la implementación de mejoras estratégicas y el despliegue que se ha hecho del sistema de aseguramiento de la calidad en todos los niveles de formación. También destacó el hecho que los principios de la Universidad son coherentes con la participación y la democracia. El Consejero Medina consideró necesario también destacar que la Universidad cumple en todos los aspectos legales y que están formalizados todos los sistemas de rendición de cuentas públicas.

Luego de un breve receso, el Director de Vinculación con el Medio y RSU, Osvaldo Bernaldes presentó los aspectos más relevantes del informe de autoevaluación en tal componente. Para el desarrollo del informe, explicó, se definieron dos comisiones; también informó que se hizo el despliegue de las relaciones de cooperación y asociatividad y se registraron los avances en la comprensión de los alcances de este componente por parte de los diferentes estamentos, junto con la focalización de las actividades de vinculación con el medio como resultado de la implementación de la política. De igual forma, se reconoció la necesidad de avanzar en evaluaciones de las actividades de vinculación con el medio y establecer la relación entre la política de VCM y el Plan de Desarrollo Institucional, aún cuando en el PEDI se establece este componente como parte de la misión..

El Director Bernaldes destacó la fortaleza destacada en el informe de Acreditación anterior, en el sentido que la vinculación con el medio es una actividad central en la Universidad. Junto con



## UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

explicar el modelo de vinculación con el medio, explicó que actualmente se dispone de mecanismos formales y sistemáticos para operacionalizar la política, pero reconoció que es necesario avanzar en la estandarización de tales mecanismos en toda la estructura.

Sobre la asignación de recursos, explicó que son fundamentalmente internos y los recursos externos se relacionan con fondos de investigación con foco en vinculación con el medio como FONDEF y FIC, pues en su diseño y difusión requieren de un diálogo con el medio externo. También agregó que la docencia de pregrado y postgrado tiene un impacto en el medio externo y ello tiene que consignarse. El Consejero Medina consideró que el desafío será demostrar la coherencia como áreas disciplinarias en que se trabaje, así como el impacto con la realidad regional.

En la exposición sobre los avances del plan de mejora, el Director Bernaldes señaló que si bien han existido avances, sobre todo por la propia función pública de la Universidad, se tiene la convicción que es necesario impulsar un programa de arte, cultura y deporte de manera más clara. Agregó que se ha avanzado en un piso más operativo de la vinculación con el medio, pero es necesario profundizar más en ello, sobre todo en el desarrollo del modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), donde hasta el momento se ha avanzado en un programa piloto de Aprendizaje y servicios.

Las ideas fuerza que serán incorporadas en el informe de autoevaluación de Vinculación con el Medio serán las siguientes: la profesionalización de los procesos de vinculación con el medio, la capacidad institucional para impulsar proyectos de investigación que tienen articulación con el contexto regional. El Director Bernaldes explicó la matriz que orienta la política de VCM para asociar los proyectos con la vinculación territorial. A partir de ello, el Consejero Cárdenas consultó sobre la pertinencia y la coherencia de los proyectos a los que se ha referido el Director de Vinculación con el medio, pues, agregó, hay algunos proyectos de un académico que no guardan relación con lo que se ha señalado, esto es, que van de un tema a otro sin articulación entre sí, o bien que se desarrollan en áreas y temas en los cuales no tiene pertinencia alguna, ni la Universidad un desarrollo específico. Frente a ello, afirmó el profesor Cárdenas, es necesario realizar un estudio de los proyectos, para que aquello que cuente con el patrocinio institucional tenga un beneficio académico y no sólo económico para el equipo de funcionarios que los impulsan.

Sobre el tema expuesto el Sr. Rector respaldó lo señalado por el Consejero Cárdenas y agregó que en el sistema institucional debe evaluarse el impacto de los proyectos tanto en lo económico como en el tema académico-disciplinario, además de dar un seguimiento de los resultados. El Consejero Medina agregó que tales proyectos deben tener su foco en la región pues ello es lo que les da un carácter estratégico.

El Sr. Bernaldes continuó su presentación y destacó la cantidad de convenios que la Universidad ha suscrito y el trabajo que se ha realizado en los últimos años de evaluar las acciones realizadas en cada uno de ellos. De este modo, informó, se encuentran vigentes un total de 228 convenios, de los cuales el 74% es con instituciones de la Región y el 20% de Santiago.

En el contexto de la discusión el Consejero Cárdenas dio lectura a una entrevista al Sr. Alfonso Muga, Presidente de la CNA, a modo de advertir la inconveniencia de señalar en el plano público que el Ministerio de Educación apoyará para que la Universidad acredite, en consideración a que con ello se garantiza su acceso a la gratuidad, este aspecto, agregó, podría ser contraproducente en la imagen que institucionalmente se desea proyectar. Señalado lo anterior, el Consejero Cárdenas indicó que todo lo que hace la Universidad es Vinculación con el Medio, por lo que el rol



## UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

de la unidad es potenciar y sistematizar. A continuación dio lectura a una reflexión sobre la orientación que desde su punto de vista debiera tener la Vinculación con el Medio de la institución.

A modo de cierre, el Rector explicó que la planificación de Vinculación con el Medio en todos los niveles de la gestión debe ser más integral, teniendo en cuenta al entorno y como un espacio para el aprendizaje cooperativo.

#### **4. Aprobación de Planes de Mejora del Informe de Autoevaluación Institucional.**

El Vicerrector de Planificación y Desarrollo, Sr. Claudio Rivera, explicó a los Sres. Consejeros Superiores que como parte del proceso de autoevaluación institucional, es necesaria la aprobación de los Planes de Mejora en los tres componentes de la acreditación: la gestión institucional, la docencia de pregrado y la vinculación con el medio. Respecto de los Planes de Mejora el Vicerrector Rivera explicó que estos instrumentos constituyen los esfuerzos declarados de las instituciones sobre las áreas de mejora que se abordarán en un horizonte de tiempo determinado; y son el resultado de los elementos críticos encontrados en el proceso de autoevaluación institucional. Los Planes de Mejora contienen objetivos y acciones acotadas, que son posibles de realizar y deben ser consistentes con los instrumentos de planificación, como el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PEDI), los Proyectos de Mejoramiento Institucional (PMI), y Convenio Marco (CM).

También explicó el proceso de elaboración de los Planes de Mejora Institucional, que fueron concentrados en 7 áreas de mejora, de las cuales 5 fueron en docencia y 2 en vinculación con el medio; 12 objetivos: 8 en docencia y 4 en vinculación con el medio; que se desprenden en 35 acciones de mejora, 23 en docencia y 12 en vinculación con el medio. El diagnóstico institucional se realizó a través de la sistematización de información recogida en los talleres realizados con los tres estamentos y la aplicación de una encuesta, todo ello sumado al análisis de factibilidad.

El Vicerrector Rivera informó al Consejo Superior que el costo del Plan de Mejora asciende a M\$9.244 para el período 2016-2020, cuya estructura de financiamiento recae en un 16% de recursos propios y el 59% a través del Convenio Marco, el 1% del fondo CRUCH y el resto con recursos de los Proyectos de Mejoramiento institucional.

El Plan de Mejora se encuentra estructurado por componente, en Gestión institucional se identificaron siete áreas de mejora (Misión y propósitos, aseguramiento de la calidad, estructura organizacional y sistema de gobierno, recursos humanos, recursos materiales, gestión financiera y capacidad de análisis institucional. En el componente de docencia de pregrado se identificaron 5 áreas de mejora: Diseño y provisión de programas, proceso de enseñanza, dotación académica, trayectoria estudiantil, articulación investigación-docencia. En el componente de vinculación con el medio, las áreas de mejora son 4: posicionamiento institucional, Pertinencia con el desarrollo regional, responsabilidad social universitaria y política de vinculación con el medio.

El Vicerrector de Planificación y Desarrollo explicó cada uno de los objetivos, las acciones de mejora y los recursos asociados, así como la meta al año 2020. Para mayor detalle y por la relevancia de las materias en el documento expuestas, el Plan de Mejora se adjunta *in extenso* a la presente Acta.

Luego de analizados los componentes del Plan de Mejora, los Sres. Consejeros Superiores formularon consultas específicas sobre las acciones a impulsar y tomaron el siguiente



## UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

ACUERDO:

**Se aprobó el Plan de Mejora Institucional 2016-2020, documento que está en el marco del Proceso de Autoevaluación de la Universidad de Los Lagos.**

Luego de la presentación y aprobación del Plan de Mejora, la Vicerrectora de Administración y Finanzas, Sra. Paula Bedecarratz presentó las proyecciones financieras 2016-2020, que darían sustentabilidad al Plan de Mejora para el mismo período. La Vicerrectora explicó que las proyecciones que fueron elaboradas para el período 2013-2020 fueron reformuladas para considerar nuevas variables y un escenario distinto, como es la implementación de la política de gratuidad, la relación con el Ministerio de Educación y los compromisos asociados a proyectos de fortalecimiento institucional. Se explicó que las proyecciones se elaboran en dos formatos: el primero que son las proyecciones contables del Estado de Resultado, que es una información que se incorpora en la ficha institucional del Informe de Autoevaluación, y el segundo informe son las proyecciones del Flujo de Caja. En la presentación de los datos se aclaró que las estimaciones se realizaron en términos reales, esto es, sin incorporar el efecto de la inflación o reajustabilidad, lo que implica que los valores se asumieron como constantes en el horizonte evaluado.

La Vicerrectora Bedecarratz destacó que los supuestos considerados en las proyecciones son conservadores, pues se basan en la continuidad de las actividades académicas y administrativas, e incorporando los compromisos asociados al Plan de Desarrollo Institucional y al Plan de Mejora. Además, se explicó que algunos de los compromisos del Plan de Mejora ya se encontraban incorporados en el PEDI, por lo que para la proyección se contemplaron solo los costos e inversiones incrementales, los que se sumaron a las diferentes partidas de gasto como son las remuneraciones, los honorarios y otros gastos operaciones. También aclaró que no se contemplan nuevas áreas de crecimiento ni tampoco los efectos de una mejora en los niveles de acreditación.

Durante su presentación se destacaron las proyecciones de matrícula y los ingresos asociados a este concepto, donde se reflejará la materialización de la política de gratuidad y los ajustes que la institución realizará en las áreas de formación en cada campus y sede. Otros ingresos analizados fueron aquellos derivados de los proyectos productivos, los proyectos externos y los aportes fiscales, que en global se reflejan en el siguiente consolidado de ingresos y gastos operacionales:

Cifras en M\$	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos operacionales	30.480.217	30.592.471	31.264.821	31.251.220	31.944.576
Egresos operacionales	29.230.675	29.379.343	29.997.165	30.245.431	30.926.953
Resultado operacional	1.249.542	1.193.128	1.247.656	985.789	997.623

El detalle y análisis de las proyecciones financieras, junto con el flujo de caja proyectado, se adjuntan en el Documento presentado por el equipo de Finanzas, que forma parte de la presente Acta.

En el análisis de la información entregada por la Vicerrectora Bedecarratz, los Sres. Consejeros realizaron consultas específicas sobre los datos y, fundamentalmente, las justificaciones de aumento o disminución de algunas partidas, como fue el caso de los gastos de personal, que en el período registra un aumento, cuya explicación es el incremento de actividad académica y de servicios, fundamentalmente por efecto de la contratación de 30 nuevos doctores, 25 jefes de carrea a media jornada y 28 profesionales, entre otros cambios en las dotaciones. Estos aumentos se materializarían en el 2016, en tanto que para los años subsiguientes (2017-2020) la cifra incremental sería mucho menor. De los académicos que se proyecta se acogerían a la Ley de Incentivo al retiro, ascienden a 12 académicos y 36 administrativos en el período de 2016-2020.



## UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

Para concluir, el Sr. Rector informó a los Sres. Consejeros que un borrador del Informe de Autoevaluación sería enviado al Ministerio de Educación el día martes 17 de mayo, a fin de ser analizado y entregar sugerencias de mejora del documento. La etapa siguiente, agregó, es que el Comité a cargo de cada componente revise las observaciones, para elaborar el documento definitivo que debe ser enviado a la CNA el día 30 de mayo. De igual forma informó que el Ministerio de Educación ha dispuesto que el exRector de la Universidad de Talca, Sr. Claudio Rojas, y el Sr. Eduardo González, revisen el informe y orienten al Comité de Autoevaluación institucional para enfrentar de mejor manera la visita de pares externos. Esta asesoría se materializaría antes de la visita de la comisión evaluadora.

Concluye la sesión a las 18,15 hrs.



★ DIANA KISS DE ALEJANDRO  
SECRETARIA GENERAL



OSCAR GARRIDO ALVAREZ  
RECTOR

Osorno, 13 de mayo de 2016