



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
SECRETARÍA GENERAL  
DECRETACIÓN

## Aprueba Política Financiera de la Universidad de La Frontera.

---

TEMUCO, 23 de mayo de 2025

RESOLUCIÓN EXENTA 1234/2025

### VISTO:

- Ley N°21.094, Ley sobre Universidades del Estado.
- DFL N°17 de 1981 del MINEDUC que crea la Universidad de La Frontera.
- DFL N°25 de 2024 del MINEDUC que aprueba Estatuto de la Universidad de La Frontera.
- D.U. N°314 de 2010 que aprueba nombramiento de Secretario General de la Universidad de La Frontera.
- Decreto TRA N°35 de 2024 que aprueba nombramiento de Vicerrector Académico de la Universidad de La Frontera.
- Resolución Exenta N°2119 de 2018 que establece orden de subrogancia a funcionarios superiores, y

### CONSIDERANDO:

1. Que, el Decreto con Fuerza de Ley N°25 de 2023 del Ministerio de Educación que aprobó el Estatuto de la Universidad de La Frontera, dispone en su artículo 2 que, la “La Universidad de La Frontera es un organismo autónomo, dotado de personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio”. En este sentido, la Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales indica en su artículo 2 que, las Universidades del Estado gozan de autonomía en materia académica, administrativa y financiera, sobre esta última señala en el inciso 3° de la citada disposición que “La autonomía económica autoriza a las universidades del Estado a disponer y administrar sus recursos y bienes para el cumplimiento de su misión y de sus funciones, sin la intervención de autoridades u órganos públicos ajenos a la universidad. Con todo, el ejercicio de esta autonomía no exime a las universidades del Estado de la aplicación de las normas legales que las rijan en la materia”.

2. Que, el Título III del Estatuto de la Universidad, previamente individualizado, referido a la gestión administrativa y financiera, estipula en su artículo 47 que, “En el ejercicio de su gestión administrativa y financiera, la Universidad, deberá regirse especialmente por los principios de responsabilidad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, así como por las normas de derecho público que regulan los actos de los órganos de la Administración del Estado. Sin perjuicio de lo anterior, la Universidad se regirá también en esta área por los demás principios pertinentes reconocidos en este Estatuto”. Asimismo, el inciso 3° de la citada disposición, señala que, “Para la implementación de los principios señalados en el inciso primero, el gobierno universitario diseñará, de manera participativa, políticas aprobadas por los cuerpos colegiados y sus respectivos reglamentos”.

3. Que, por Resolución Exenta N°0708 de fecha 16 de marzo de 2022 se aprobó la Misión de la Universidad de La Frontera, la cual indica en su inciso 1° que “La Universidad de La Frontera es una institución de Educación Superior pública, estatal, laica, pluralista, inclusiva y autónoma inserta en la región de La Araucanía, que resguarda y pone en valor el patrimonio cultural y el desarrollo humano y sustentable”. En el mismo sentido, el artículo 3 inciso 1° del Estatuto de la Universidad anteriormente citado, reitera lo dispuesto en el acto administrativo que aprueba nuestra Misión.

4. Que, el artículo 1 letra a) de la Ley N°20.129 que Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, señala que las Instituciones de Educación Superior en su calidad de organismos públicos, les corresponderá “El desarrollo de políticas que promuevan la calidad, pertinencia, articulación, inclusión y equidad en el desarrollo de las funciones de las instituciones de educación superior”. En este sentido, el artículo 4 inciso 3° de la Ley N°21.091 sobre Educación Superior, establece que “Corresponderá al Ministerio de Educación, a través de la Subsecretaría de Educación



Superior, proponer las políticas para la educación superior y coordinar a los órganos del Estado que componen el Sistema”, debiendo para tales efectos, que las Universidades cuenten con directrices que permitan la elaboración e implementación de políticas propias de su quehacer universitario.

5. Que, por Resolución Exenta N°4013 de fecha 14 de diciembre de 2023, se aprobó el Protocolo de Gestión de Políticas Institucionales de la Universidad de La Frontera, el cual tuvo por objeto regular el ciclo de vida de las políticas institucionales mediante un instrumento que otorgue procesos homogéneos en concordancia con la normativa nacional en Educación Superior.

6. Que, en cuanto a los antecedentes que motivan esta Política:

En este contexto normativo para las Instituciones de Educación Superior, en el cual existen nuevas exigencias en materias financieras, aumento de sistemas de control, así como los nuevos criterios de acreditación institucional, surge la necesidad de contar con una Política Financiera para la Universidad de La Frontera. Lo anterior, argumentado en los procedimientos y requerimientos para generar las autorizaciones para los procesos de tramitación de endeudamientos, sean estos de corto, mediano o largo plazo. Por otra parte, la necesidad de contar con procesos de control más rigurosos, de manera de dar cumplimiento a las exigencias del nuevo marco legal y normativo, como lo es la Ley de delitos económicos, lavado de activos y de financiamiento del terrorismo.

En el mismo sentido, la necesidad de contar con procedimientos actualizados y pertinentes a la realidad actual Universitaria y de financiamiento del sistema de educación superior, motivo por el cual se requiere contar con un reglamento conocido y transparente sobre la elaboración, ejecución y control del presupuesto universitario que, de cuenta de las necesidades de financiamiento de todo el quehacer universitario, y que vele por la sostenibilidad presente y futura.

En función de este mandato, además de la propia naturaleza de las políticas institucionales, como reflejo de la cultura y valores de la Institución, es relevante considerar la participación como un eje transversal al ciclo de vida de las políticas institucionales.

En función de la creación de nuevos entes fiscalizadores como lo es la Superintendencia de Educación Superior y las actuales atribuciones tanto de la Subsecretaría de Educación Superior como de la Contraloría General de la República en relación a las instituciones de educación superior, se norma la rendición de cuentas de la gestión financiera de este tipo de instituciones. Además, se suma la definición de nuevos criterios y estándares para la acreditación institucional por parte de la CNA, que incorpora la dimensión Gestión Estratégica y Recursos Institucionales con fines de asegurar la sostenibilidad del proyecto.

7. Que, en cuanto al proceso general de elaboración de la Política y en conformidad a las directrices institucionales, este proceso se ordenó en tres etapas fundamentales: diagnóstico, elaboración y validación:

#### **a) Etapa de Diagnóstico**

La construcción de esta política fue iniciada por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas mediante ordinario N°198/3010 de fecha 16 de noviembre de 2023, en que se solicitó formalizar la Comisión para la Elaboración de la Política Financiera de la Universidad de La Frontera (en adelante también “la Comisión”) y de la Secretaría Técnica a tal efecto. Esta Comisión estuvo compuesta por representantes de diversos estamentos universitarios, unidades relacionadas al área financiera, Dirección Jurídica, facultades, y las asociaciones gremiales académica y administrativa. En consecuencia, por Resolución Exenta N°3866 de fecha 04 de diciembre de 2023 se designaron sus integrantes, lo que fue complementado por Resolución Exenta N°4066 de fecha 19 de diciembre de 2023.

La Comisión para la Elaboración de la Política Financiera comenzó a sesionar con fecha 27 de noviembre de 2023.



En una primera fase, se llevó a cabo un proceso de un diagnóstico sobre el ámbito financiero de la Universidad. Esta etapa contempló dos fases:

- Recolección de información primaria a través de:

a) Entrevistas semi estructuradas con actores e informantes clave internos e informantes clave externos, representantes de universidades e instituciones públicas y privadas.

b) Realización de un conversatorio en que participaron decanos y vicerrectores.

- Revisión del estado del arte, considerando información secundaria proveniente del análisis comparado de políticas financieras, donde se consultó documentación correspondiente a diversas instituciones de educación superior tanto nacionales como internacionales, públicas y privadas, así como la revisión de la normativa interna.

### **b) Etapa de Elaboración**

Entre noviembre de 2023 y mayo de 2024, la Comisión sesionó de manera regular, con el objeto de analizar y evaluar los hallazgos y resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, estableciendo su pertinencia para ser desarrollados e incluidos en esta Política, a la luz de la normativa universitaria y de la realidad institucional en esta materia. Para ello, las sesiones de trabajo se estructuraron en torno al análisis de temas seleccionados, informes expositivos, y su posterior discusión y acuerdos.

Los primeros avances de esta etapa fueron la definición del objetivo general y los objetivos específicos, factores rectores de este instrumento de gestión. Luego de aprobados estos objetivos, se establecieron los principios formativos y definiciones que tuvieran un carácter esencial en la proyección de la Política. En la definición de principios formativos se buscó que no se reiterasen aquellos establecidos en las leyes de Educación Superior que regulan a la Institución, sino a reconocer aquellos que resultaran relevantes y preeminentes en la implementación de este instrumento.

Por último, se desarrollaron las directrices de esta política, entendidas como los requerimientos o mandatos acerca de los aspectos financieros relevantes que se deben gestionar e implementar de modo prioritario. Estas directrices fueron trabajadas con el fin de responder de manera consistente al objetivo general y específicos, en el marco de los principios formativos de esta Política.

### **c) Validación**

La Comisión determinó la realización de una consulta participativa que involucró a la comunidad universitaria, en sus estamentos académico y administrativo, quienes entregaron su parecer respecto a los principales elementos y propuestas de este documento. Esta instancia se llevó a cabo durante el mes de mayo de 2024 y tuvo por resultado 533 respuestas, con una evaluación satisfactoria de un 87,7%. A partir de la retroalimentación recibida se realizaron ajustes que mejoraron la propuesta.

De manera complementaria, el día 10 de junio de 2024, este documento fue presentada ante el Comité de Rectoría, recibiendo retroalimentación que generó nuevos ajustes.

El resultado de este proceso concluyó en la versión que sería presentada ante los cuerpos colegiados institucionales.

8. Que, en lo referido al marco normativo, se han considerado los instrumentos jurídicos que a continuación se indican:

**a) En cuanto a la normativa nacional:** Ley N°20.129 que Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior; Ley N°21.091 sobre Educación Superior; Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales; Criterios y Estándares de Calidad para la Acreditación Institucional del Subsistema Universitario de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), Ley N° 20.370 General de Educación; Ley N°21.640 sobre presupuesto del sector público correspondiente al año 2024, D.F.L. N°156 de 1981 del MINEDUC que aprueba Estatuto de la Universidad de La Frontera; Decreto N°180 de 1987 del Ministerio de Hacienda que fija norma para la presentación de presupuestos, balance de ejecución presupuestaria e



informes de gestión de las instituciones de Educación Superior; Ley N° 21.595 sobre delitos económicos; y, Ley N° 20.393 que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

**b) En cuanto a la normativa interna:** Resolución Exenta N° 0708 de fecha 16 de marzo de 2022 se aprobó la Misión de la Universidad de La Frontera; Resolución Exenta N° 0951 de fecha 29 de marzo de 2023 que aprobó Modelo Educativo de la Universidad de La Frontera; y, Resolución Exenta N°3851 de fecha 01 de diciembre de 2023 que aprobó Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PED2030 de la Universidad de La Frontera.

9. Que, esta Política Financiera se construye haciéndose cargos de la crisis financiera que ha afectado a la Universidad, configurándose como un instrumento que busca no solo generar las directrices de su sistema financiero, sino también generar los compromisos institucionales para prevenir que situaciones de similar naturaleza vuelvan a ocurrir en el futuro. En tal sentido, la Política se articula de manera coherente con el Plan de Ajuste Institucional aprobado por la Universidad, recogiendo sus directrices y fortaleciendo los mecanismos de gobernanza, control presupuestario, diversificación de ingresos y gestión de riesgos, todos ellos orientados a resguardar la sostenibilidad económica y la viabilidad de largo plazo del proyecto universitario.

10. Que, el Acuerdo de Junta Directiva de la Universidad de La Frontera en Sesión ordinaria N°355 de fecha 22 de mayo de 2025, previo informe favorable del Consejo Académico N°298 de fecha 18 de julio de 2024, en orden de aprobar la Política Financiera de la Universidad de La Frontera.

11. Que, de conformidad a lo dispuesto en la Resolución N°36 de 2024 de la Contraloría General de la República sobre toma de razón, la presente resolución se encuentra exenta del trámite de toma de razón.

12. Que, la Dirección Jurídica de la Universidad de La Frontera, otorgó visto bueno a la presente política.

## **R E S U E L V O:**

**APRUEBASE POLÍTICA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**, cuyo texto es el siguiente:

### **POLÍTICA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**

#### **TÍTULO I. DEL OBJETIVO GENERAL**

Establecer las directrices generales de sostenibilidad financiera de la institución, con el fin de asegurar y resguardar los recursos económicos necesarios para el cumplimiento de su misión, viabilidad futura y cumplimiento legal y normativo vigente.

#### **TÍTULO II. DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Fortalecer el modelo de gobernanza que resguarde una eficiente gestión financiera, asegurando la toma de decisiones informadas, participativas y alineadas con los principios institucionales de transparencia, rendición de cuentas y probidad.
2. Resguardar la sostenibilidad financiera de la institución a través de la implementación de procesos de planificación y control presupuestario, integrados a los instrumentos de gestión estratégica y al sistema de aseguramiento de la calidad institucional.
3. Desarrollar un sistema integral de gestión de riesgos financieros que identifique, evalúe y mitigue proactivamente los riesgos potenciales, asegurando la estabilidad financiera y minimizando posibles impactos adversos, en concordancia con los estándares del aseguramiento de la calidad.



4. Diversificar la matriz de ingresos con el fin de fortalecer las condiciones materiales y financieras para el desarrollo de las distintas funciones institucionales.
5. Gestionar procesos de endeudamiento de manera eficiente, responsable y controlada, mediante el uso de pautas claras, mecanismos de evaluación y monitoreo permanente, que garanticen su alineación con los principios de sostenibilidad y con el sistema de aseguramiento de la calidad institucional.

### **TÍTULO III. DE LAS DEFINICIONES**

1. **Endeudamiento:** Son los ingresos provenientes de la utilización de créditos o empréstitos otorgados por el sistema financiero nacional, tanto en moneda local y extranjera, y los compromisos derivados de las operaciones con proveedores nacionales y extranjeros.

Además, se entiende como la capacidad que tiene la Universidad de La Frontera para contraer obligaciones internas o externas, de corto, mediano o largo plazo, a través de operaciones tendientes a la obtención de recursos y estará constituida por aquellos compromisos monetarios adquiridos por la institución derivados de obligaciones de pago a futuro o de empréstitos públicos internos o externos, sujetos a los reembolsos de acuerdo con las condiciones que se establezcan.

Su capacidad de endeudamiento está también definida por las directrices contenidas en la ley de presupuestos del sector público, por su patrimonio, endeudamiento vigente y capacidad de flujo de pago. Las decisiones de endeudamiento deberán estar contenidas en las pautas de endeudamiento a ser aprobadas en forma conjunta con el presupuesto universitario o los ajustes al presupuesto.

1. **Gestión económica y financiera:** Proceso de planificación, control y toma de decisiones relacionadas con el uso eficiente de los recursos económicos y financieros de la Universidad. En el proceso de planificación, se establecen objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo, desarrollando las estrategias para alcanzarlos, teniendo en cuenta los recursos disponibles y los riesgos potenciales. La gestión económica y financiera dependerá directamente y será responsabilidad de la gobernanza institucional, la cual estará centrada y articulada desde la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.
2. **Riesgo financiero:** La probabilidad de ocurrencia de efectos adversos que impliquen operaciones financieras, las cuales impactan en un déficit presupuestario sostenido y/o patrimonial. El riesgo financiero está dado por pérdidas patrimoniales significativas, caídas permanentes en los flujos de ingresos, aumentos sostenidos en estructuras de gastos, entre otros.
3. **Inversión:** Referido a aquellos activos adquiridos o desarrollados por la Universidad, con el objetivo de generar ingresos o aumentar su patrimonio neto a largo plazo, los cuales se encuentren alineados con el quehacer institucional a través de lo declarado en su Plan Estratégico de Desarrollo.
4. **Matriz de ingresos:** Instrumento sistemático que permite identificar, clasificar, proyectar y evaluar las distintas fuentes de financiamiento institucional, asegurando su diversificación, sostenibilidad y coherencia con los objetivos estratégicos. Esta matriz incluye ingresos provenientes de fondos fiscales directos e indirectos, aranceles de pre y post grado, proyectos con financiamiento externo, convenios, prestación de servicios, asesorías, propiedad intelectual, formación continua, entre otros
5. **Plan presupuestario:** Corresponde a la estimación financiera de los ingresos y gastos de la Institución para su ejercicio anual, compatibilizando los recursos disponibles con el logro de metas y objetivos previamente establecidos. El plan presupuestario corresponde al instrumento de presupuesto de la institución el que permite planificar los recursos necesarios tanto en ingresos, gastos e inversión para el desarrollo de todas las actividades que la Institución realizará anualmente. Se debe cumplir con los aspectos legales y normativos vigentes, como es actualmente lo establecido en el Decreto N°180 de 1987 del





Ministerio de Hacienda y con el Reglamento de Elaboración y Ejecución del Presupuesto de la Universidad de La Frontera.

#### **TÍTULO IV. DE LOS PRINCIPIOS**

- 1. Autonomía:** La Universidad de La Frontera determina y conduce sus fines y proyectos institucionales en sus dimensiones académica, económica, administrativa entre otras, dentro del marco establecido por la Constitución orientando así, su ejercicio al cumplimiento de sus fines, buscando la consecución del bien común del desarrollo local, regional y global.
- 2. Calidad:** La Universidad orienta su quehacer en el ámbito financiero a la búsqueda de la excelencia, al logro de sus propósitos declarados en materia educativa, de generación del conocimiento, investigación e innovación, y al aseguramiento de la calidad en los procesos y resultados vinculados al cumplimiento de sus funciones. Para ello, se compromete a dar cumplimiento tanto a los criterios y estándares definidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, como a las normas técnicas aplicables relativas a la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Estas normas permiten establecer indicadores de desempeño, evaluar sistemáticamente el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y fomentar una cultura de mejora continua y eficiencia operativa. En este marco, la gestión financiera deberá asegurar la trazabilidad, transparencia y uso responsable de los recursos, en coherencia con los objetivos estratégicos y el desarrollo sostenible de la Universidad.
- 3. Transparencia:** La Universidad proporciona información veraz, pertinente, suficiente, oportuna y accesible a la sociedad y al Estado, siendo la transparencia la base para la rendición de cuentas académica, administrativa y financiera de la institución para su correcto desarrollo, estableciendo mecanismos y obligaciones de entrega de información que la ley establezca.
- 4. Pertinencia:** La Universidad promoverá en su quehacer y de acuerdo con sus fines, un trabajo orientado a contribuir permanentemente al desarrollo del país, sus regiones y comunidades. Para ello, fomentará la vinculación y orientación de sus integrantes con las necesidades de la sociedad.
- 5. Probidad:** La Universidad promoverá entre sus integrantes, la observancia de una conducta funcionaria intachable, un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular, sea o no de carácter económico, de quien ejerce dichas funciones o de terceros vinculados a él o ella, determinados por la ley, o cuando concurren circunstancias que le restan imparcialidad en el ejercicio de sus competencias.
- 6. Sostenibilidad:** La Universidad mantendrá una gestión equilibrada y responsable de los recursos financieros a lo largo del tiempo, garantizando la viabilidad económica a largo plazo, asegurando el cumplimiento de la misión educativa y de servicio a la comunidad, de manera continua y sin comprometer la calidad de sus programas y servicios.
- 7. Control interno:** La Universidad mantendrá un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, ejecutado por su personal en sus distintos niveles jerárquicos; que promueve la honestidad y la responsabilidad y suministra seguridad razonable en el uso de los recursos para conseguir los objetivos de: impulsar el uso racional de estrategias, promover la eficiencia en las operaciones, cumplir con las normativas aplicables y contar con una herramienta apropiada para prevenir errores e irregularidades.

#### **TÍTULO V. DE LAS DIRECTRICES**

- 1. Gobernanza articulada y eficiente:** Se establecerán roles y responsabilidades de los diferentes actores involucrados desde la elaboración presupuestaria y gestión financiera, hasta los procesos de control y evaluación, considerando la representación adecuada de las diferentes áreas y niveles. La Institución analizará de manera periódica y sistemática las estructuras institucionales, buscando siempre los procedimientos más eficientes, eficaces y



transparentes. Se fortalecerán y actualizarán periódicamente aquellas estructuras de gobernanza que faciliten la toma de decisiones estratégicas, financieras y presupuestarias, así como también la supervisión adecuada de las operaciones financieras de la Universidad, lo anterior bajo la disponibilidad presupuestaria necesaria y sin incrementar las estructuras de gastos de la Institución. Toda actualización deberá ser coherente con el Plan de Desarrollo y con el Aseguramiento de la Calidad Institucional, lo que deberá ser acreditado ante los cuerpos colegiados al tiempo de presentarse las propuestas respectivas.

2. **Planificación y control presupuestario:** Se desarrollarán mecanismos para fortalecer el aseguramiento de procesos anuales de planificación presupuestaria con metodologías participativas en las instancias y estructuras pertinentes, incorporando las necesidades para el cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo institucional, los planes de desarrollo de las Facultades y sus unidades académicas dependientes.

El análisis y evaluación continua de la situación financiera de la Universidad, se realizará a través del establecimiento de un Plan Presupuestario, ajustado al Reglamento de elaboración y ejecución Presupuestario, definiendo metas específicas en términos de ingresos, gastos, inversión y endeudamiento, el cual estará directamente relacionado a la ejecución presupuestaria mensual de la Universidad.

En igual sentido, se establecerán procesos de control presupuestario para monitorear el desempeño financiero y garantizar el cumplimiento del plan presupuestario, incluyendo sistemas informáticos, realizando seguimiento regular de los ingresos, gastos e inversiones, identificando distancias de lo planificado con la ejecución real, lo que permitirá tomar medidas correctivas minimizando los efectos inesperados o no planificados.

3. **Control de riesgos:** Se desarrollarán e implementarán estrategias específicas para minimizar riesgos financieros identificados, utilizando técnicas de prevención, transferencia, reducción, contención y mitigación de riesgos. Se utilizarán herramientas como las matrices de riesgo, que den cuenta de todo el quehacer de la institución y se controlarán anualmente por medio de la estructura institucional designada para este cumplimiento. La matriz o matrices de riesgo institucionales será o serán aprobadas por los cuerpos colegiados superiores de la Universidad. Asimismo, se establecerán controles internos y procedimientos operativos a fin de disminuir la exposición al riesgo y proteger los activos de la Universidad. En este orden, se implementará un sistema de monitoreo continuo para supervisar la evolución de los riesgos financieros y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.
4. **Matriz de ingresos:** En su calidad de Universidad Compleja y conforme a los lineamientos de su Plan Estratégico de Desarrollo (PED), la Institución contará con una matriz de ingresos como herramienta fundamental de planificación financiera, la que será aprobada por sus cuerpos colegiados superiores.

Su implementación no constituye una opción, sino una obligación institucional orientada a fortalecer la autonomía financiera, mitigar riesgos presupuestarios y responder con flexibilidad ante variaciones del entorno económico, político y social. En este sentido, la existencia y actualización periódica de la matriz de ingresos es una condición necesaria para una gestión económica responsable y estratégica.

Para su desarrollo, se identificarán oportunidades tanto en el ámbito interno, mediante la mejora en la eficiencia del uso de los recursos existentes, como en el ámbito externo, a través del levantamiento de nuevas fuentes de ingreso vinculadas a las demandas del sector educativo y las necesidades del territorio, a escala local, regional, nacional e internacional.

Asimismo, se establecerán mecanismos permanentes de evaluación y control, mediante indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir la efectividad, pertinencia e impacto de las estrategias de diversificación. Del mismo modo, se priorizará el fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores públicos y privados, mediante convenios, servicios especializados, asesorías, licencias u otros mecanismos pertinentes para ampliar y consolidar la base de ingresos institucionales.



- 5. Gestión eficiente del endeudamiento:** La Universidad, en su compromiso con una gestión financiera responsable y sostenible, contará con pautas anuales de endeudamiento, que permitan evaluar, autorizar y controlar el uso del crédito o de empréstitos como herramienta estratégica de financiamiento. Estas pautas deberán incluir criterios objetivos y límites definidos para la toma de deuda, tanto en términos de su monto, plazo, costo financiero y condiciones de pago, como de su impacto proyectado en la sostenibilidad institucional.

La gestión del endeudamiento estará orientada a cubrir necesidades financieras justificadas, vinculadas a proyectos de inversión, infraestructura, crecimiento académico, innovación, capital de trabajo o cualquier iniciativa que contribuya directamente al cumplimiento de la Misión Institucional y a los desafíos estratégicos priorizados en el Plan Estratégico de Desarrollo (PED).

Cada decisión de endeudamiento deberá sustentarse en un análisis jurídico-legal y técnico-financiero riguroso que determine:

- Las autorizaciones y directrices incorporadas en la Ley de Presupuestos del Sector Público y de la Dirección de Presupuestos.
- La brecha institucional u oportunidad para cubrir;
- El monto requerido y la fuente de financiamiento más adecuada;
- Los plazos y condiciones del endeudamiento;
- Y la capacidad efectiva de repago, considerando la proyección de flujos institucionales y márgenes de maniobra financiera.

Adicionalmente, se establecerán mecanismos efectivos de control, monitoreo y rendición de cuentas, que incluyan revisiones periódicas del endeudamiento vigente, alertas tempranas ante desviaciones críticas, y reportes institucionales sobre su evolución e impacto. Estos mecanismos deberán integrarse a los procesos de auditoría interna y a los sistemas de planificación presupuestaria, y de aseguramiento de la calidad, a fin de asegurar una visión integral del comportamiento financiero de la Universidad.

## **TÍTULO VI. DE LA DIFUSIÓN Y POSICIONAMIENTO**

La Universidad de La Frontera, a través de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, por medio de su Dirección de Finanzas y en coordinación con la Dirección de Comunicaciones, desarrollará una estrategia comunicacional destinada a difundir, socializar y posicionar la Política Financiera en toda la comunidad universitaria.

Con la colaboración de las direcciones, jefaturas, personas responsables de equipos y la comunidad universitaria en general, se realizarán acciones permanentes de difusión, socialización y comunicación que permitan el adecuado conocimiento de esta Política y el compromiso por parte de todas las personas que tengan un vínculo académico, estudiantil y funcionario con la Universidad.

## **TÍTULO VII. DE LA IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas elaborará un Plan de Implementación para asegurar la operacionalización de sus objetivos y lineamientos, el cual deberá estructurarse en función de los objetivos estratégicos institucionales vigentes, formulando objetivos operativos, identificando responsables, plazos y recursos. Los recursos necesarios deben ser asignados en coherencia con la disponibilidad presupuestaria, garantizando la sustentabilidad institucional de corto, mediano y largo plazo.

El Plan de Implementación se deberá incorporar al Cuadro de Mando Integrado vigente de la Universidad. Por tanto, el seguimiento o monitoreo se encontrará sujeto al Plan de Acción Anual de la unidad responsable y de todas aquellas unidades involucradas.

El plazo máximo de vigencia de la Política será de 5 años, sin perjuicio de que se observe la necesidad de adecuación previo a este plazo.





Transcurrida la vigencia de este plazo, se deberá evaluar de manera participativa la continuidad y/o modificación del documento, según los lineamientos del Protocolo de Gestión de Políticas Institucionales.

ANOTESE Y COMUNÍQUESE

PLINIO DURAN GARCIA  
SECRETARIO GENERAL

JUAN MANUEL FIERRO BUSTOS  
RECTOR SUBROGANTE

JFB/PDG/CMI/fhb

**Distribución:**

- Rectoría
- Secretaría General
- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría Investig. y Postgrado
- Vicerrectoría de Pregrado
- Vicerrectoría Adm. y Fzas.
- Contraloría Universitaria
- Decanos de Facultad
- Vicedecanos de Facultad
- Direcciones de Pregrado
- Directores de Campus
- Directores de Instituto
- Secretarios de Facultad
- Directores Administrativos
- Directores Deptos. Académicos
- Directores de Carrera
- Direcc. Registro Ac. Estudiantil
- Jefes de División
- Jefes de Sección
- Jefes de Oficina