UNIVERSIDAD LA REPÚBLICA

LAICA PLURALISTA TOLERANTE

PLAN DESARROLLO INSTITUCIONAL 2018 - 2026

Índice

I. PRESENTACIÓN 2
II. CONTEXTO INSTITUCIONAL 4
1. Diseño del proceso de construcción del plan. 4
2. Exploración y diagnóstico. 4
3. Revisión de visión, misión y FODA institucional. 4
4. Generación de definiciones estratégicas. 4
5. Establecimiento de líneas de acción e indicadores. 4
III. PROPÓSITOS INSTITUCIONALES 6
IV. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES 7
V. VALORES 8
VI. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 9
VII. EJES ESTRATÉGICOS 10
VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 11
IX. LINEAS DE ACCIÓN E INDICADORES ESTRATÉGICOS 13

I. PRESENTACIÓN

Presento a la Comunidad Universitaria de la Universidad La República el Plan de Desarrollo Institucional para el periodo 2018 – 2026, siendo un periodo muy especial los años 2020 y 2021, donde la Universidad enfrenta una crisis institucional que genera un quiebre en su desarrollo a los 31 años de existencia, que obliga a reformular el plan desarrollo institucional establecido para el período 2018 – 2022, debido a un fuerte proceso de normalización aplicado en los años 2022 y 2023 y así poder para plantear un segundo período de desarrollo de la Universidad.

El Plan de Desarrollo Institucional 2018 – 2026, determina para los años 2024, 2025 y 2026 la consolidación de los procesos institucionales, post crisis institucional, donde se van a aplicar mecanismos de aseguramiento de la calidad a los procesos de gestión institucional y al proceso formativo de profesionales que aportamos al desarrollo del país.

Durante el proceso de crisis institucional, años 2020 y 2021, la comunidad universitaria y sus autoridades demostraron la capacidad de gestión y de toma de decisiones, al enfrentar factores internos adversos que colocaron en riesgo el funcionamiento de la Universidad, los desafíos que surgieron tanto internos como externos, fueron enfrentados con decisión y seguridad de poder superarlos y de ser responsables antes los estudiantes y sus familias que confiaron su formación profesional en nuestra Universidad.

Al mismo tiempo, en ese período se suman las nuevas regulaciones y normas legales implementadas para el sistema de educación superior chileno y especialmente a las universidades, como también las temáticas de la inclusión, la participación, la democracia y la relación con el medioambiente y las nuevas tecnologías. Además, debemos tener presente que, a partir de la crisis social o “estallido social”, como fue denominada, del mes de octubre de 2019 en todo Chile, y la pandemia mundial de salud, que modifico la estructura pedagógica de las instituciones educacionales en todo

el mundo, determinan nuevas condiciones, que obligan a nuestra Universidad a incorporar en su proyección nuevas acciones que nos permitan cumplir con nuestra Visión y Misión Institucional.

Estamos iniciando un nuevo período de consolidación y desarrollo institucional que nos exige un trabajo académico participativo e inclusivo, además de asegurar la calidad del proceso formativo, donde la participación de cada uno de la comunidad universitaria es relevante y es un aporte para lograr las metas que nos hemos establecido.

Nuestra Universidad en sus 34 años de existencia ha demostrado ser un aporte al desarrollo del país, entregando profesionales que han generado cambios en sus nichos profesionales, y el Plan de Desarrollo Institucional 2018 - 2026 nos da las líneas rectoras para recuperar nuestro nivel de desarrollo y nos permitirá posicionarnos como una institución de educación superior de excelencia en la formación de profesionales que requiere nuestro país para enfrentar para llegar a ser un país desarrollado.

Fernando Lagos Basualto
Rector
Universidad La República

II. CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Plan de Desarrollo Institucional fue un proceso de carácter participativo, donde se consideraron los distintos niveles de la Universidad, para la recolección de la información, generándose un diagnóstico institucional e identificándose los factores que facilitan el desarrollo institucional. En este proceso quedo de manifiesto el compromiso y participación de todos quienes integran la Universidad.

Participaron directivos, académicos, administrativos y estudiantes para tener una visión general y la definición de desafíos que ha de enfrentar en la búsqueda del desarrollo institucional.

El proceso de construcción del plan estratégico institucional ha sido realizado considerando cinco etapas:

1. **Diseño del proceso de construcción del plan.**
   Definiciones metodológicas necesarias para el correcto desarrollo del proceso de construcción del Plan Desarrollo Institucional.
2. **Exploración y diagnóstico.**
   Levantamiento de información institucional relevante y análisis de factores externos que inciden en el desarrollo institucional.
3. **Revisión de visión, misión y FODA institucional.**
   Análisis de los propósitos institucionales y construcción del diagnóstico institucional, obteniendo como resultado las propuestas de adecuación de los propósitos institucionales y la matriz FODA para la definición de estrategias.
4. **Generación de definiciones estratégicas.**
   Establecimiento de Ejes Estratégicos y sus objetivos estratégicos, acordes a las estrategias obtenidas de la matriz FODA.
5. **Establecimiento de líneas de acción e indicadores.**
   Definición de mecanismos de seguimiento y control de avance de los objetivos estratégicos, mediante líneas de acción e indicadores.

Cada una de estas etapas ha sido dirigida por un comité de gestión y planificación estratégica, constituido por el Rector, Vicerrector Académico, el Vicerrector de Administración y Finanzas, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y la Dirección de Planificación, Estudio y Autoevaluación.

El resultado de este proceso permite a la Universidad construir su balanced scorecard, mediante el cual se podrá hacer seguimiento y control de las actividades realizadas y el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Desarrollo Institucional.

III. PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Nuestra Visión y Misión Institucional nos ha orientado en nuestro quehacer universitario y la relación con la sociedad, como también nos ha motivado a resolver los conflictos y momentos adversos que ha enfrentado la Universidad.

La Visión Institucional no ha indicado los marcos rectores de la formación de profesionales y la vinculación con el medio para que esa formación sea contextualizada a la realidad y proyecciones de ella.

Visión

Ser reconocidos como una universidad que cultiva las humanidades y las artes, y que contribuye a las ciencias y la tecnología a través de una formación integral, promoviendo la investigación y llevando a cabo una efectiva vinculación con el medio, para acrecentar el acervo cultural de la sociedad sobre la base de nuestros valores y de nuestra acción trascendente.

La Misión Institucional no ha permitido definir los metaperfiles y perfiles de egreso de la formación de pregrado y postgrado que la Universidad desarrolla.
Igualmente, ha permitido definir las áreas del conocimiento que son de su interés y que cuenta con los factores institucionales para desarrollarlo.

Misión

Universidad La República es una institución laica, pluralista y tolerante que se sustenta en principios éticos que propician la libertad, dignidad del ser humano y valores republicanos. Se orienta al desarrollo del conocimiento, mediante la investigación y la formación de personas con visión crítica e innovadora, dirigidas a la búsqueda de la verdad, mediante procesos formativos que propenden a la movilidad social, justicia social y a los desafíos del mundo globalizado.

IV. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Focaliza la **excelencia académica**, centrando su atención en el estudiante, con el fin de potenciar un ambiente de aprendizaje favorable al desarrollo de sus competencias.

Valida el **sentido de pluralidad**, a través de la cual se reconoce el patrimonio natural inherente a la existencia de todo origen y principio del saber que la sabiduría humana ha generado y cuyos análisis y reflexiones forman parte de la diversidad de pensamiento y de la tolerancia que supone su comprensión, más no, necesariamente, su aceptación.

Entiende la **participación** de la comunidad universitaria como un mecanísmo para mejorar la calidad de sus procesos, lo que se plantea en torno al desafío que supone la necesidad de ser cada día mejores en los objetivos naturales que la Universidad tiene como Casa de Estudios Superiores.

Facilita el **acceso al conocimiento**, concibiendo las bases formativas, como una condición dirigida a motivar al estudiante en la búsqueda y definición de su propia capacidad interpretativa de los hechos y, en cuanto al docente, en fomentar su productividad intelectual a partir de sus propias experiencias y prioridades investigativas.

Valora el **aprendizaje**, en sus diversos tipos de expresiones, como saberes logrados a través de diferentes formas de adquisición.

Reconoce la **pertinencia** como una condición necesaria de relacionar lo teórico y lo práctico en los fundamentos de análisis, de todo hecho acaecido en relación con la realidad en donde ellos ocurren.

Entiende el r**espeto a las personas** como un principio fundamental en el quehacer de nuestra institución.

Promueve **la transparencia** en todos sus procesos, buscando mejorar la calidad de la información tanto interna como externa.

Considera la **inclusión** como una característica propia del desarrollo educativo y sociocultural actual y, por lo tanto, como contenidos de estudios orientados a comprender de mejor forma la diversidad existente, incluyendo valores democráticos y el respeto por la diversidad cultural.

Garantiza la **autonomía** del académico en cuanto a la libertad que debe tener en la gestión de sus materias, sin que ello atente en contra de la dignidad de las personas.

Forma profesionales con **compromiso cívico** y vocación de servicio a la comunidad y al desarrollo local y nacional.

V. VALORES

Ausencia de Lucro Institucional	•Se fundamenta en la concepción de la educación como derecho social y no como un bien de mercado, lo que se traduce en una búsqueda real y permanente de la equidad y de la justicia social, a través de la tarea formadora.
Autonomía	•Entendida como la facultad que legalmente la institución ha obtenido y que le permite organizarse de acuerdo con sus propios cuerpos normativos y, tiene que ver con la libertad de pensamiento y de cátedra que sus académicos pueden y deben ejercer y exponer, sin otra limitación que no sea el respeto propio a toda idea o realidad psico-sociocultural diferente. En el caso de los estudiantes, es la expresión de una formación caracterizada en la generación de espíritus reflexivos, críticos y constructivos de sus propias realidades de vida.
Responsabilidad socio-laboral	•Expresado en el compromiso de la Universidad de contribuir a la satisfacción de las necesidades sociales a través de una idónea formación profesional.
Equidad	•Comprendida como la expresión de un tratamiento igualitario a todas las personas sin discriminación alguna, valorando, en consecuencia, las oportunidades y los derechos que a cada cual le asisten.
Eficacia	•En cuanto a la utilización de recursos y esfuerzos en función de la obtención de adecuados resultados.
Eficiencia	•Considerando nuestras capacidades y procedimientos en función del fin deseado y de los recursos existentes.
Sustentabilidad	•Que la concebimos como una sucesión natural de perfectibilidad de su quehacer, valorando el contexto creativo y relacional y prospectivo, mucho más allá de la importancia de un conocimiento determinado y final.
Emprendimiento	Referida a las capacidades que las personas demuestran para cumplir con un determinado objetivo, es decir, valoramos la potencialidad individual que permita afrontar nuevos desafíos, generando nuevas ideas y proyectos.
Justicia	Entendida como el juicio objetivo de que a toda persona le asiste serle reconocidos sus derechos y méritos, y la obligación de cumplir sus deberes, en el marco de lo que realmente le corresponde, así como los efectos que ella debe considerar en el ejercicio de sus responsabilidades académicas.
Solidaridad	•Expresada en el fomento ético de la participación y permanente desarrollo de la sensibilidad individual y social de la comunidad universitaria, así como en la disposición personal e institucional de ayudar a quien lo requiera, sin otro interés que no sea contribuir a la superación del problema del afectado.

VI. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Como resultado de un proceso de levantamiento de información diagnóstica de la Universidad, proceso que fue de carácter participativo, considerando la opinión de los distintos actores de la comunidad académica, se ha logrado construir una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en la cual se fijan las principales estrategias institucionales y su desencadenamiento en ejes estratégicos de desarrollo, permitiendo establecer los pilares de este plan.

Análisis de factores derivados de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Potencialidad	Desafío	Riesgo	Limitación	Eje Estratégico
Desarrollo de proyectos académicos con enfoque multicultural.	Integración de la Universidad en proyectos de desarrollo nacional y regional.	Desarrollo de áreas educativas no explotadas.	Fortalecimiento de la oferta académica, considerando nuevas modalidades y las necesidades del entorno.	**Gestión y desarrollo académico**
Reposicionamiento de la imagen de la Universidad.	Fortalecimiento de la gobernanza universitaria.	Adecuación de los marcos normativos de la Universidad.	Aseguramiento de las condiciones de operación de los programas ofrecidos por la Universidad.	**Gobernanza y organización**
Integración de inversiones externas a los proyectos educativos de la Universidad.	Diversificación de la matriz de ingresos de la Universidad.	Fortalecimiento de los estudios de sustentabilidad de planes y programas.	Estabilización financiera.	**Aseguramiento del desarrollo sustentable**
Generación de convenios con instituciones de educación superior nacionales e internacionales.	Desarrollo integral de la vinculación con el medio.	Gestión de convenios con organizaciones estratégicas.	Vinculación permanente con egresados y titulados.	**Vinculación con el medio**
Sistematización de los procesos de control.	Implementación de procesos con estándares de calidad.	Optimización de los flujos de trabajo.	Acreditación institucional y de carreras.	**Gestión de la calidad**

VII. EJES ESTRATÉGICOS

Se identificaron cinco ejes estratégicos donde concentrar la acciones, recursos y esfuerzos para el desarrollo de la Universidad en el mediano plazo. Donde el Eje Estratégico Gestión y Desarrollo Académico están las funciones centrales de la Universidad: docencia – proceso formativo – investigación, como funciones que interactúan y se retroalimentan entre sí.

VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El diagnóstico y análisis estratégico institucional permitió establecer propósitos concretos y dimensionados en el tiempo para su logro. De esta forma se plantean 25 objetivos estratégicos que permiten establecer acciones concretas y dimensionarlas en el período 2018 - 2026.

EJE ESTRATÉGICO. GESTIÓN Y DESARROLLO ACADÉMICO

Estrategia 1. Desarrollo de la docencia, el proceso formativo e investigación como funciones prioritarias de la Universidad.

Estrategia 2. Aseguramiento de la calidad de los procesos de formación de pre y postgrado, mediante mecanismos institucionales.

1. Fortalecer los programas académicos de pre y postgrado en actual desarrollo para asegurar su calidad.
2. Desarrollar nuevas áreas educativas.
3. Fortalecer la oferta académica considerando diversas modalidades y atendiendo a las necesidades del entorno.
4. Consolidar el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje en la modalidad virtual.
5. Implementar plenamente el modelo educativo.
6. Desarrollar el área de investigación de la universidad.
7. Promover la investigación para mejorar la calidad de la docencia de pre y postgrado.

EJE ESTRATÉGICO. GOBERNANZA Y ORGANIZACIÓN

Estrategia 3. Funcionamiento del gobierno y las formas de gestión a las necesidades institucionales y las exigencias del entorno.

Estrategia 4. Establecimiento de funciones y acciones en las unidades académicas para el logro de los objetivos estratégico.

8. Establecer ajustes en la estructura de la universidad acordes a su desarrollo actual.
9. Adecuar la gobernanza universitaria a las demandas del entorno y sus transformaciones estructurales.
10. Adecuar los marcos normativos de la universidad.
11. Asegurar integralmente la operación de la universidad.
12. Consolidar la imagen corporativa de la Universidad.

EJE ESTRATÉGICO. ASEGURAMIENTO DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

Estrategia 5. Aseguramiento de la sustentabilidad de la institución en lo académico y financiero.

Estrategia 6. Control permanente y sistemático de los ingresos y gastos.

13. Mejorar la estructura financiera de la universidad.
14. Incorporar inversiones externas a los proyectos de la universidad.
15. Diversificar la matriz de ingresos de la Universidad.
16. Elaborar estudios de sustentabilidad de planes y programas.
17. Implementar un modelo de gestión integral que permita asegurar la sustentabilidad de la Universidad.

EJE ESTRATÉGICO. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Estrategia 7. Consolidación de la vinculación con el medio como área de desarrollo transversal de la Universidad.

Estrategia 8. Generación de proyectos académicos con participación de instituciones de la comunidad.

18. Operacionalizar la política de vinculación con el medio hasta su consolidación, de manera de alcanzar un impacto bidireccional.
19. Potenciar los vínculos institucionales con egresados, titulados y empleadores.
20. Implementar un modelo de vinculación con el medio que potencie la generación de iniciativas, su seguimiento y evaluación de impacto bidireccional.
21. Participar en proyectos de desarrollo regional y local.
22. Propiciar la firma de convenios con organismos nacionales e internacionales

EJE ESTRATÉGICO. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Estrategia 9. Aplicación de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad de forma transversal en los procesos de la gestión institucional.

Estrategia 10. Aplicación permanente de mecanismos de aseguramiento de la calidad a los procesos formativos.

23. Establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados al mejoramiento continuo, en los diversos procesos y ámbitos institucionales.
24. Sistematizar los procesos de control internos.
25. Obtener la acreditación institucional.

IX. LINEAS DE ACCIÓN E INDICADORES ESTRATÉGICOS

Eje Estratégico Gestión y Desarrollo Académico

Estrategia 1. Desarrollo de la docencia, el proceso formativo e investigación como funciones prioritarias de la Universidad.
Estrategia 2. Aseguramiento de la calidad de los procesos de formación de pre y postgrado, mediante mecanismos institucionales.

Objetivo	Línea de Acción	Resultados Esperados	Indicadores	Línea Base	Año 2018 Presupuesto M$	Año 2019 Presupuesto M$	Año 2020 Presupuesto M$	Año 2021 Presupuesto M$	Año 2022 Presupuesto M$	Año 2023 Presupuesto M$	Año 2024 Presupuesto M$	Año 2025 Presupuesto M$	Año 2026 Presupuesto M$	Responsable
1. Fortalecer los programas académicos de pre y postgrado en actual desarrollo para asegurar su calidad.	Mejorar indicadores académicos de la Universidad.	Programas académicos de la universidad con mejores resultados e impacto.	Tasa de retención primer año institucional.	58%	60%	62%	64%	66%	68%	70%	75%	80%	85%	VRA-VRAF
			Tasa de titulación oportuna.	26%	26,5%	27%	27.5%	28%	28.5%	30%	38%	40%	42%	VRA
			Tasa de aprobación de primer año pregrado.	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	VRA
			Nº docentes jornada completa / Total de docentes	0,07	0.1	0.2	0.3	0.35	0.4	0.5	10	15	20	VRA-VRAF
			Estudiantes / JCE.	21,1	22	22.5	23	25	27	29	33.3	35	37	VRA-VRAF
			Empleabilidad al primer año de egreso.	50%	52%	54%	56%	58%	59%	60%	70%	75%	80%	DVCM
			Evolución de matrícula de primer año.	-0,5%	1%	2%	2.5%	3%	3.5%	4%	3%	3%	3%	VRA-VRAF
			Evolución de matrícula total.	-4,5%	2%	3%	5%	7%	10%	12%	14%	14%	14%	VRA-VRAF
	Aumentar la	Nuevos	Nº de programas ofertados.	6	6	7	7	7	8	8	9	9	10	

	oferta de programas de postgrado.	**programas de postgrado en operación.**	Matricula total postgrado.	120	120	140	140	140	160	160	1180	180	200	
			Tasa de graduación oportuna.	0%	50%	50%	50%	55%	55%	60%	65%	70%	80%	
	Aumentar programas y cursos de capacitación y perfeccionamiento.	**Nuevos programas de capacitación y perfeccionamiento en operación.**	Nº diplomados en ejecución.	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
			Total de alumnos en diplomados y cursos de capacitación.	100	100	100	125	125	125	125	125	125	125	
	Implementar las condiciones de operación necesarias para el buen funcionamiento de las carreras ofertadas en sus diversas modalidades.	**Condiciones de operación implementadas en las carreras ofertadas por la Universidad.**	% salas especializadas.	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
			% laboratorios.	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
4. Consolidar el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje en la modalidad virtual.	**Desarrollar políticas, reglamentos y procedimientos del área de educación virtual.**	**Políticas, reglamentos y procedimientos desarrollados.**	Políticas, reglamentos y procedimientos creados.	0%	0%	0%	0%	0%	40%	80%	100%	100%	100%	**VRA**
	Generar material instruccional dando cuenta del modelo educativo de la Universidad en el marco de la educación virtual.	**Material instruccional diseñado en todas las asignaturas dictadas.**	% de asignaturas dictadas con material instruccional.	40%	50%	60%	70%	80%	90%	90%	100%	100%	100%	
	Proveer el personal necesario para	**Personal contratado para dar**	% de cargos											

	dar cumplimiento a las funciones claves de desarrollo de la enseñanza virtual.	**cumplimiento a las funciones claves de desarrollo de la enseñanza virtual.**	establecidos cubiertos.	80%	80%	80%	90%	90%	90%	90%	100%	100%	100%	
5. Implementar plenamente el modelo educativo.	**Implementar modelo educativo en todas las carreras y programas de pre y postgrado.**	**Todas las carreras y programas de la Universidad con modelo educativo implementado**	% de carreras y programas con modelo educativo implementado totalmente.	42%	30%	40%	50%	60%	60%	70%	80%	90%	100%	**VRA**
	Realizar seguimiento y evaluación permanente al Modelo Educativo.	**Mecanismos de seguimiento y evaluación implementado las carreras y programas de pre y postgrado.**	% de carreras y programas con mecanismos de seguimiento y evaluación implementados.	0%	10%	20%	30%	40%	40%	50%	60%	70%	80%	
	Implementar sistema de créditos transferibles SCT en los planes y programas.	**Programas de estudio con sistema de créditos transferibles SCT.**	% de planes y programas con créditos SCT.	10%	20$	30%	40%	40%	60%	100%	100%	100%	100%	
	Desarrollar programa de perfeccionamiento docente.	**Programa de perfeccionamiento docente en ejecución.**	% de docentes JC cursando programas de perfeccionamiento de acuerdo con programa.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%	10%	10%	
			% de docentes JC con pasantías de acuerdo con programa.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	

6. Desarrollar el área de investigación de la universidad.	**Desarrollar políticas y procedimientos del área de investigación.**	**Dirección de investigación con definiciones de políticas y procedimientos en operación.**	Formalización de política.	0%	0%	0%	0%	0%	20%	30%	50%	60%	70%	**VRA**
			Desarrollo de procedimientos	0%	0%	0%	0%	0%	30%	50%	60%	70%	80%	
			% de académicos aplicando política y procedimientos de investigación.	0%	0%	0%	0%	0%	30%	50%	70%	90%	100%	
	Proveer los cargos y personal necesario para dar cumplimiento a los requerimientos del área de investigación.	**Dirección de investigación en operación con producción evidenciada.**	% de estructura de investigación cubierta.	0%	0%	0%	0%	0%	10%	30%	35%	40%	40%	
7. Promover la investigación para mejorar la calidad de la docencia de pre y postgrado.	**Establecer áreas específicas de desarrollo.**	**Áreas de investigación definidas e implementadas**	Nº de áreas establecidas	**1**	1	1	1	1	1	2	2	2	2	**VRA**
	Generar producciones académicas indexadas.	**Aumento del número de publicaciones indexadas de la Universidad.**	Publicaciones Indexadas /JCE con postgrado.	0	0	0	0	0	0	1	3	5	7	
			% de académicos con incentivos por publicación indexada.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	15%	20%	25%	
	Generar proyectos de investigación.	**Nuevos proyectos de investigación desarrollados.**	Nº de proyectos de I+D presentados.	0	0	0	0	0	0	3	3	4	5	
			Nº de proyectos de I+D desarrollados.	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	
			% de efectividad en la aprobación de proyectos.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	80%	90%	100%	
	Generar	**Carreras de la**	% de programas y											

	investigación aplicada a la docencia en las carreras y programas.	**universidad con desarrollo de investigación aplicada a la docencia.**	carreras de la universidad con Investigación.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	15%	20%	25%	
	Desarrollar revista de difusión académica.	**Revista de difusión académica desarrollada.**	Revista desarrollada y en circulación.	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	

.

Eje Estratégico Gobernanza y Organización

Estrategia 3. Funcionamiento del gobierno y las formas de gestión a las necesidades institucionales y las exigencias del entorno.

Estrategia 4. Establecimiento de funciones y acciones en las unidades académicas para el logro de los objetivos estratégico.

Objetivo	Línea de Acción	Resultados Esperados	Indicadores	Línea de Base	Año 2018 Presupuesto M$	Año 2019 Presupuesto M$	Año 2020 Presupuesto M$	Año 2021 Presupuesto M$	Año 2022 Presupuesto M$	Año 2023 Presupuesto M$	Año 2024 Presupuesto M$	Año 2025 Presupuesto M$	Año 2026 Presupuesto M$	Responsable
8. Establecer ajustes en la estructura de la universidad acordes a su desarrollo actual.	**Revisar estructura universitaria vigente.**	**Estructura universitaria revisada y con medidas de mejora.**	Nº de cargos modificado de la estructura orgánica	52 cargos Nivel Central	52	52	**50**	**40**	**38** cargos a Nivel Central	**42**	**45**	**48**	**52**	REC-VRA- VRAF
	Adecuar la estructura a los propósitos institucionales.	**Estructura adecuada a los propósitos institucionales.**	Nº de cargos adecuados estructura orgánica	0	0	0	0	0	Adecuación de **2** cargos	**6**	**8**	**10**	**12**	REC
	Actualizar reglamento general de la Universidad, adecuándolo al resultado de la revisión de estructura de la Universidad.	**Reglamento acorde a la estructura vigente de la universidad.**	Actualización de Reglamento General	**-**	-	-	**-**	**-**		Se actualizó el Reglamento General	**-**	**-**	-	REC
9. Adecuar la gobernanza universitaria a las demandas del entorno y sus transformaciones estructurales.	**Establecer marcos de acción de los distintos niveles de la organización.**	**Definición de funciones y atribuciones por unidad formalizadas.**	Funciones y atribuciones definidas por unidad / Total de Unidades de la Universidad	30%	30%	30%	0%	0%	40%	80%	90%	100%	100%	REC-VRA- VRAF
	Sistematizar instancias de coordinación nacional de la Universidad.	**Instancias de coordinación nacional funcionando sistemáticamente de forma periódica.**	Nº de instancias de coordinación nacional periódica con Sedes	**3**	3	3	**3**	**3**	**3**	**8**	**8**	**8**	**8**	REC-VRA-VRAF
			Nº de reuniones de coordinación nacional con	**1**	1	1	**1**	**0**	**0**	**0**	**4**	**4**	**4**	

			Directores de Sede											
	Implementar sistemas de información de apoyo a la toma de decisiones y gestión universitaria.	**Sistemas de gestión interna y apoyo a la toma de decisiones informatizados y en constante mejoramiento.**	% de procesos académicos y administrativos formalizados.	**45%**	40%	40%	**40%**	**40%**	**40%**	**80%**	**85%**	**90%**	**100%**	VRA-VRAF
			% de respuesta a requerimientos de solucione s informatizadas.	**10%**	10%	20%	**30%**	**40%**	**50%**	**70%**	**75%**	**80%**	**85%**	SIST
10. Adecuar los marcos normativos de la universidad.	**Revisar normativa vigente.**	**Normativa revisada.**	% de normas revisadas.	**10%**	10%	20%	**30%**	**40%**	**50%**	**80%**	**85%**	**90%**	**100%**	**REC**
		Actualizar los marcos normativos necesarios.	Normas actualizadas / normas con necesidad de actualización	**0**	0	0	**0**	**0**	**0**	**5**	**5**	**10**	**0**	
11. Asegurar integralmente la operación de la universidad.	**Proveer el personal necesario para el cumplimiento de las funciones institucionales**	**Áreas de la Universidad cubiertas en casa central y sedes de acuerdo con estructura orgánica.**	% de áreas y funciones cubiertas en Casa Central.	**70%**	75%	75%	**70%**	**50%**	**50%**	**90%**	**95%**	**100%**	**100%**	REC-VRA-VRAF
			% de áreas y funciones cubiertas en Sedes.	**70%**	70%	75%	**70%**	**50%**	**50%**	**80%**	**85%**	**90%**	**95%**	
12. Consolidar la imagen corporativa de la Universidad	**Desarrollar nueva imagen corporativa.**	**Nueva imagen corporativa definida.**	Formalización de nueva imagen corporativa.	30%	50%	50%	50%	50%	50%	100%	100%	100%	100%	DIRCOM-REC
	Implantar imagen corporativa en medios digitales, físicos y en Sedes	**Nueva imagen corporativa implementada a nivel nacional.**	% sedes con imagen corporativa implantada.	0	50%	50%	70%	70%	70%	100%	100%	100%	100%	
			% de medios digitales con imagen corporativa	0	50%	80%	909%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	

			implantada.											
			% de medios físicos con imagen corporativa implantada.	0	60%	60%	90%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	

Eje Estratégico Aseguramiento del Desarrollo Sustentable

Estrategia 5. Aseguramiento de la sustentabilidad de la institución en lo académico y financiero.

Estrategia 6. Control permanente y sistemático de los ingresos y gastos.

Objetivo	Línea de Acción	Resultados Esperados	Indicadores	Línea Base	Año 2018 Presupuesto M$	Año 2019 Presupuesto M$	Año 2020 Presupuesto M$	Año 2021 Presupuesto M$	Año 2022 Presupuesto M$	Año 2023 Presupuesto M$	Año 2024 Presupuesto M$	Año 2025 Presupuesto M$	Año 2026 Presupuesto M$	Responsable
13. Mejorar la estructura financiera de la universidad.	**Actualizar la estructura de costos y gastos.**	**Indicadores financieros mejorados.**	% eficiencia	58,91%						60%	70%	90%	95%	
			% Margen Bruto	41,1%						65%	71%	70%	69%	
			% Margen operacional	4,3%						1%	1,2%	20%	30%	
			% Margen EBITDA	4,9%						0%	0%	3%	14%	
14. Incorporar inversiones externas a los proyectos de la universidad.	**Incorporar inversiones mediante la generación de proyectos académicos.**	**Nuevos recursos captados por medio de inversiones.**	Captación de recursos de inversión sobre ingresos	--	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Incorporar inversiones mediante la prestación de servicios.	**Nuevos recursos captados por medio de prestaciones de servicios.**	Captación de recursos de inversión sobre ingresos	--	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15. Diversificar la matriz de ingresos de la Universidad.	**Aumentar las fuentes de ingreso.**	**Diversificación en las fuentes de ingreso de la Universidad.**	Nº de fuentes de ingreso. Ingresos universidad.	1 MM$ 8.480	1 MM$ 7.812	1 MM$ 6300	1 MM$ 4.650	1 MM$ 3.250	1 MM$ 2.220	1 MM$ 1.645	1 MM$ 4.487	1 MM$ 8.636	1 MM$ 9.603	
16. Elaborar estudios de sustentabilidad de planes y programas.	**Evaluar estructura de planes y programas de la Universidad.**	**% programas de la Universidad evaluados.**	Nº de planes y programas evaluados / Total planes y programas.	--	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70%	70%	80%	
	Evaluar proyectos de apertura de programas.	**Nuevos programas con evaluación académica y económica.**	Nº proyectos evaluados / Total proyectos presentados	--	0	0	0	0	0	0%	8	8	9	

17. Implementar un modelo de gestión integral que permita asegurar la sustentabilidad de la Universidad.	**Establecer mecanismos de recaudación y cobranza.**	**Sedes mecanismos de recaudación y cobranza implementados y en operación.**	Nº sedes con mecanismos de recaudación implementados / Total Sedes.	--	10	10	10	10	10	**5**	**5**	**5**	**5**	
			Nº sedes con mecanismos de cobranza implementados / Total Sedes.	-	10	10	10	10	10	**5**	**5**	**5**	**5**	
	Disminuir la morosidad.	**Disminución de la morosidad de la Universidad.**	% de alumnos morosos.	42,2%	45%	50%	50%	50%	70%	20%	12%	12%	12%	
			% de morosidad institucional.	20%	30%	50%	50%	50%	70%	30%	15%	15%	15%	
	Implementar sistemas de pago electrónico.	**Diversificación de los sistemas de pago para estudiantes.**	Nº de sistemas de pago electrónico implementados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Mejorar mecanismos de retención estudiantil.	**Aumento de la retención estudiantil.**	Nº de sedes con mecanismos de retención implementados / Total de sedes.	--	50%	50%	50%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	
			% de retención de pregrado institucional.	69,7%	50%	50%	50%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	
	Mejorar los procesos de admisión.	**Aumento en la matrícula de la Universidad disminuyendo la concentración de ésta.**	% de procesos de admisión revisados y mejorados.	--	20%	30%	30%	40%	40%	100%	100%	100%	100%	
			% de sedes con procesos implementados.	--	50%	60%	50%	40%	40%	100%	100%	100%	100%	
			Nº sedes con admisión profesionalizada/ Total de Sedes.	40%	40%	40%	40%	50%	60%	100%	100%	100%	100%	
			Evolución de matrícula institucional.	-4,5%	10%	15%	15%	-15%	-12%	30%	30%	30%	30%	

Eje Estratégico Vinculación con el Medio (VcM)

Estrategia 7. Consolidación de la vinculación con el medio como área de desarrollo transversal de la Universidad.
Estrategia 8. Generación de proyectos académicos con participación de instituciones de la comunidad.

Objetivo	Línea de Acción	Resultado Esperado	Indicadores	Línea Base	Año 2018 Presupuesto M$	Año 2019 Presupuesto M$	Año 2020 Presupuesto M$	Año 2021 Presupuesto M$	Año 2022 Presupuesto M$	Año 2023 Presupuesto M$	Año 2024 Presupuesto M$	Año 2025 Presupuesto M$	Año 2026 Presupuesto M$	Responsable
18. Operacionalizar la política de vinculación con el medio hasta su consolidación e impacto bidireccional.	**Implementar política de vinculación con el medio.**	**Política de vinculación con el medio implementado y en operación.**	% de académicos informados Política y procedimientos VcM	-	1%	3%	3%	1%	1%	10%	40%	50%	70%	Dirección VcM Sedes
			% de sedes con política operacionalizada.	-	10%	20%	20%	10%	10%	5%	20%	50%	70%	
	Desarrollar la vinculación con el medio en las Sedes.	**Todas las sedes con desarrollo del área de vinculación con el medio.**	% de sedes con desarrollo en VcM.	45%	50%	50%	30%	10%	10%	5%	50%	70%	100%	
19. Potenciar los vínculos institucionales con titulados y empleadores.	**Generar vínculos con titulados.**	**Vinculación permanente y evidenciable con titulados de la Universidad.**	% de titulados en los últimos 5 años contactados.	-	20%	20%	10%	0%	0%	5%	50%	60%	70%	
			Nº de actividades con titulados a nivel nacional.	-	0	1	0	0	0	5%	50%	50%	50%	
	Generar vínculos con empleadores	**Vinculación permanente y evidenciable con empleadores de titulados.**	% de empleadores de titulados contactados.	-	0%	10%	0%	0%	0%	5%	50%	60%	70%	
			Nº de actividades con empleadores.	-	0	0	0	0	0	5%	30%	40%	50%	
20. Implementar un modelo de vinculación con el medio que potencie la generación de iniciativas, su seguimiento y evaluación de	**Integrar las políticas y mecanismos de vinculación con el medio con el desarrollo**	**Actividades de vinculación con el medio integradas en el marco del modelo educativo de la Universidad.**	% de programas de pregrado con actividades de vinculación con el medio en desarrollo.	-	10%	10%	10%	5%	5%	5%	10%	15%	20%	Dirección VcM Sedes
			% de programas de postgrado con	-	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	

impacto bidireccional.	**del modelo educativo de pre y postgrado.**		actividades de vinculación con el medio.											
	Medir el impacto de las actividades realizadas.	**Todas las actividades con medición de impacto realizado.**	% de actividades con medición realizada.	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección VcM Sedes
21. Participar en proyectos de desarrollo regional y local.	**Insertar a la Universidad en proyectos comunales de desarrollo.**	**Universidad inserta en proyectos de desarrollo comunal.**	Nº de proyectos captación de recursos/ proyectos presentados.	-	0	0	0	0	0	5%	30%	40%	50%	VRA VRAF Dirección VcM Sedes
22.Propiciar la firma de convenios con organismos nacionales e internacionales	**Establecer convenios con organismos nacionales e internacionales.**	**Convenios formalizados con organismos nacionales e internacionales .**	Nº de convenios formalizados	--	150	143	79	50	25	50%	50%	50%	50%	Dirección VcM Sedes
	Ejecutar convenios establecidos.	**Convenios establecidos en ejecución.**	% de convenios en ejecución	--	--	40%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	Dirección VcM Sedes

Eje Estratégico Gestión de la Calidad

Estrategia 9. Aplicación de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad de forma transversal en los procesos de la gestión institucional.

Estrategia 10. Aplicación permanente de mecanismos de aseguramiento de la calidad a los procesos formativos.

Objetivo	Línea de Acción	Resultados Esperados	Indicadores	Línea Base	Año 2018 Presupuesto M$	Año 2019 Presupuesto M$	Año 2020 Presupuesto M$	Año 2021 Presupuesto M$	Año 2022 Presupuesto M$	Año 2023 Presupuesto M$	Año 2024 Presupuesto M$	Año 2025 Presupuesto M$	Año 2026 Presupuesto M$	Responsable
23. Establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados al mejoramiento continuo, en los diversos procesos y ámbitos institucionales.	**Revisar procesos del área académica y administrativo financiera.**	**Procesos de las áreas académica y administrativo financiera revisados y operativos.**	% de procesos académicos revisados.	20%	30%	40%	40%	40%	40%	50%	100%	100%	100%	DAC-VRA
			% de procesos administrativo financiero revisados.	10%	40%	40%	40%	30%	30%	50%	100%	100%	100%	DAC-VRAF
	Implementar procesos no definidos previamente a través de la autorregulación.	**Procesos implementados como resultado de la autorregulación institucional.**	% de procesos implementados	--	20%	40%	40%	50%	50%	50%	100%	100%	100%	DAC
	Establecer estándares para los procesos revisados e implementados.	**Procesos con estándares definidos y seguimiento permanente.**	% de estándares definidos	--	40%	40%	40%	40%	40%	50%	100%	100%	100%	
	Evaluar resultados de la implementación de procesos.	**Procesos evaluados de manera sistemática.**	% de procesos implementados evaluados.	--	30%	30%	30%	20%	30%	50%	100%	100%	100%	

	Establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad en el área académica.	**Mecanismos de aseguramiento de la calidad establecidos en el área académica.**	% Áreas académicas con mecanismos establecidos	--	10%	20%	30%	40%	30%	30%	100%	100%	100%	DAC-VRA
	Establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad en el área administrativo-financiera.	**Mecanismos de aseguramiento de la calidad establecidos en el área administrativo-financiera.**	% Áreas financiero-administrativas con mecanismos establecidos.	--	10%	20%	20%	20%	20%	30%	100%	100%	100%	DAC-VRAF
24. Sistematizar los procesos de control internos.	**Operacionalizar procesos de control académicos y administrativo financieros.**	**Procesos de control académico y administrativo financiero operando en forma sistemática**	% de procesos de control académico implementados.	40%	50%	60%	70%	70%	70%	70%	100%	100%	100%	DAC-VRA
			% de procesos de control administrativo financiero implementados.	--	30%	30%	30%	40%	50%	50%	100%	100%	100%	DAC-VRAF
			% de indicadores de control administrativo financiero implementados.	--	**40%**	40%	40%	40%	50%	50%	100%	100%	100%	

	Evaluar resultados de la implementación de procesos de control internos.	**Procesos de control interno evaluados y con acciones de mejora.**	% de mecanismos académicos de control evaluados.	0	30%	50%	60%	60%	70%	70%	100%	100%	100%	DAC - VRAC
			% de mecanismos administrativo-financieros de control evaluados.	0	30%	30%	30%	30%	30%	30%	100%	100%	100%	DAC-VRAF
			% de acciones derivadas de las debilidades detectadas en la evaluación.	0	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	DAC
25. Obtener la acreditación institucional.	**Definir estándares de infraestructura educacional**	**Estándares de infraestructura definidos a nivel nacional.**	% de estándares definidos	0	30%	30%	30%	30%	30%	30%	100%	100%	100%	DAC-VRAF
	Implementar estándares de infraestructura definidos.	**Estándares de infraestructura implementados en todas las Sedes de la Universidad.**	M^2 construidos / Total estudiantes.	5,52										VRAF
			Total estudiantes / M^2 laboratorios.	2,87										
			Total estudiantes / M^2 salas de estudio.	0,64										
			% Sedes homogeneizadas.	0%										

	Evaluar estándares de infraestructura y servicios académicos.	**Estándares en permanente evaluación de acuerdo con las necesidades institucionales.**	% de estándares evaluados	0	10%	20%	30%	30%	30%	50%	100%	100%	100%	DAC-VRAF
	Proveer servicios estudiantiles.	**Servicios estudiantiles no académicos implementados y en operación.**	Nº de servicios estudiantiles implementados a nivel nacional.	2	3	5	5	5	4	4	7	7	7	
	Asegurar cumplimiento de planes de mejora.	**Planes de mejora implementados y con actividades resueltas.**	% de actividades de planes de mejora completadas.	--	10%	20%	30%	30%	30%	60%	100%	100%	100%	DAC
	Acreditar institucionalmente	**Universidad acreditada.**	Años de acreditación obtenidos.	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	