



## **PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2022-2026**





## PRESENTACIÓN

La **Universidad Viña del Mar (UVM)** es una institución, con más de 33 años, fuertemente arraigada en la Región de Valparaíso, donde ha cumplido un importante rol, generando oportunidades reales de acceso a miles de jóvenes y adultos trabajadores a una educación de calidad.

La UVM se caracteriza por su sello inclusivo y su vocación regional. Desde la aprobación de la Política de Inclusión, diversidad y no discriminación, se han sentado las bases para una gestión inclusiva en la institución. Esto se ha expresado en diversas líneas de acción que buscan promover el respeto a la diversidad, evitando así cualquier tipo de exclusión de los miembros que componen la comunidad universitaria, a fin de fortalecer su capacidad de generación de conocimiento en esta dimensión.

La universidad ha expresado su compromiso con la región, aportando a su desarrollo con múltiples iniciativas de vinculación con el medio a través de iniciativas que nacen de las capacidades institucionales: capacitaciones, servicios especializados, extensión académica, estudios e investigaciones, publicaciones, actividades culturales y deportivas, etc.

Sin duda, este ha sido uno de los períodos con cambios más significativos en la Educación Superior chilena, lo que nos ha exigido una capacidad de adaptación acelerada, manteniendo siempre al estudiante al centro de nuestro quehacer, fortaleciendo la calidad académica y consolidando un modelo de gestión eficiente.

Adicionalmente y debido a los profundos cambios fruto de las demandas sociales y de la pandemia, a través de este nuevo PDE 2022-2026, se plantean los principales desafíos y prioridades que debemos enfrentar como comunidad, fortaleciendo nuestro modelo de universidad privada, de calidad, regional, inclusiva y sustentable, que nos llena de orgullo.

### DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Producto del proceso de revisión y análisis del cierre del plan estratégico institucional anterior la universidad ha decidido actualizar las definiciones de propósito institucional, estableciendo nuevas versiones de sus declaraciones de misión, visión y valores institucionales.

## MISIÓN

Dar acceso a una educación de calidad en un ambiente crítico y diverso, formando graduados y profesionales competentes e íntegros y aportando al desarrollo de la sociedad con una vocación inclusiva y vinculada con la Región de Valparaíso y el país.

## VISIÓN

Ser una universidad comprometida con sus estudiantes, inclusiva y de calidad, con visión internacional y vinculada con la región.

## VALORES

**Tolerancia y Diversidad:** La universidad reconoce, incluye y valora las diversas formas de pensamiento y creencias que se congregan en ella.

**Responsabilidad:** El Proyecto Institucional (PI) se concreta en la formación de sus estudiantes mediante un plan formativo que favorezca su éxito académico, desarrollando las competencias para su desempeño profesional y para promover su inserción social y laboral.

**Integridad:** A través de la coherencia entre las declaraciones, propósitos y acciones de la universidad, promueve que la comunidad universitaria de pre y post grado, en su futuro y actual desempeño profesional se caractericen por un comportamiento íntegro, basado en la honestidad y transparencia en sus relaciones y desempeños.

**Respeto:** Los miembros de la comunidad universitaria asumen el compromiso de reconocer al otro en su individualidad, libertad y derechos, lo que favorece una sana convivencia independientemente de la diversidad de opiniones, permitiendo el desarrollo personal y profesional en un ambiente crítico y diverso.

**Compromiso:** Se propicia que la comunidad conformada por académicos, colaboradores y estudiantes de pre y postgrado se sienta comprometida con la institución, la sociedad y su desarrollo personal, lo que se expresa

en un adecuado desempeño que va más allá de las obligaciones formales.

**Pasión por la excelencia:** La universidad busca las mejores soluciones para enfrentar los desafíos y requerimientos de las personas, de las organizaciones y de la sociedad por medio del cumplimiento de sus expectativas de manera eficiente y eficaz.

## INTRODUCCIÓN

Durante el año 2021 la comunidad UVM elaboró el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE), para el quinquenio 2022-2026. El proceso se inició con la definición de lineamientos por parte del Directorio, los que buscan por una parte ser una continuidad del plan estratégico anterior (2016 al 2021), pero profundizando y madurando los sellos identitarios de la institución como lo son su enfoque regional e inclusivo, y poniendo especial énfasis en las oportunidades que plantea la innovación académica.

Para el diseño de éste se incluyó el análisis de los resultados del plan de desarrollo anterior, los antecedentes del entorno, el acuerdo de acreditación institucional, el actual proceso de autoevaluación y la reciente actualización de su misión y Proyecto Institucional.

Mediante un proceso de revisión y análisis de los antecedentes externos e internos, con entrevistas a actores relevantes de la región, con un análisis del marco regulatorio, y la participación de la comunidad universitaria se establecieron las prioridades para este nuevo período.

En cuanto a su contenido, el PDE define focos estratégicos, objetivos e indicadores relevantes que permiten medir su nivel de cumplimiento, y un plan financiero que lo sustenta.

## FOCOS ESTRATÉGICOS

Este nuevo PDE se plantea como una continuidad del anterior, profundizando sus sellos identitarios: la Inclusión y su compromiso con la región. En la base

para el cumplimiento de este PDE están el bienestar de la comunidad universitaria y la sustentabilidad, que permiten proyectar a la universidad hacia un futuro promisorio. Por último, toma en cuenta el desarrollo de las tecnologías, las redes internacionales y los aprendizajes del período de pandemia, para priorizar la innovación en los ámbitos académicos de la institución, ofreciendo mejores experiencias formativas y oportunidades de desarrollo profesional para nuestros estudiantes.

De esta forma, se han establecido 5 focos estratégicos que ordenan y priorizan los ejes de desarrollo que se ha planteado la universidad para los próximos cinco años y, en su conjunto, permiten cumplir con la visión institucional, los cuales son:

- Bienestar de la Comunidad Universitaria
- Identidad Inclusiva
- Impacto Regional
- Innovación Académica
- Sustentabilidad Institucional

Cada uno de estos focos estratégicos contempla el alcance de objetivos específicos, los que expresan en forma más precisa los logros que se busca alcanzar para cada uno. Junto a esto, se han definido resultados esperados de alcanzar para cada uno de estos objetivos, los que se resumen, en forma integrada, en un conjunto de indicadores estratégicos, que permiten establecer un seguimiento del cumplimiento logrado por el plan estratégico durante su implementación.

Además, al momento de establecer la planificación de las iniciativas específicas que conforman cada foco estratégico, se ha buscado incorporar aspectos transversales, que si bien no se establecen como objetivos, si conforman prioridades de desarrollo que la institución busca mantener en el tiempo y que incluyen aspectos como: el fortalecimiento de la creación del conocimiento y la investigación; el desarrollo del deporte y la

cultura; la profundización del trabajo a través de redes internacionales e impulso de la transformación digital dentro de la institución.

A continuación, se presentan en forma detallada los 5 focos estratégicos que conforman el Plan de Desarrollo Estratégico de UVM para el período 2022 – 2026:

## **BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA**

Nuestra comunidad está constituida por personas que le dan vida y sentido al proyecto institucional: estudiantes, académicos y colaboradores. Todos ellos participan en el cumplimiento de la misión y en el alcance de la visión, en un ambiente que promueve el aprendizaje continuo, el desarrollo y reconocimiento de las capacidades personales y profesionales de todos sus miembros.

Desde esta perspectiva, se hace imprescindible la promoción de una mejor calidad de vida y las oportunidades de desarrollo, que potencien tanto el liderazgo individual como institucional, de manera de generar las condiciones que permitan que nuestros académicos y colaboradores desarrollen su labor con excelencia.

## **IMPORTANCIA**

- Porque somos una comunidad de personas que forman a personas, que busca desarrollar una cultura que fomente el sentido de pertenencia y participación, para todos sus miembros: estudiantes, académicos y colaboradores.
- Porque el proceso de crecimiento y desarrollo de los estudiantes pasa por una comunidad universitaria robusta que les entregue una experiencia transformadora para sus vidas.
- Por el cuidado de la comunidad universitaria en un escenario post pandemia.

## **OBJETIVOS**

- Desarrollar un sentido de pertenencia y participación en la comunidad universitaria.

- Mejorar los niveles de satisfacción y clima organizacional de la comunidad universitaria.
- Potenciar la participación en los ámbitos cultural y deportivo de la comunidad universitaria.

## **IDENTIDAD INCLUSIVA**

Profundizar la cultura de inclusión en la institución y como parte del sello transversal de las funciones universitarias, consolidando los avances logrados en esta materia en la formación de nuestros estudiantes, la generación de oportunidades de acceso a la educación universitaria y en las actividades académicas de generación de conocimiento y de vinculación con el medio.

## **IMPORTANCIA**

- Porque una comunidad universitaria que se sustenta sobre valores de inclusión, de diversidad, de equidad de género, y de no discriminación, busca ser reflejo de la sociedad donde nuestros estudiantes se desenvolverán en el futuro.
- Porque una gestión académica y administrativa inclusiva permite manifestar en todas nuestras acciones el foco inclusivo de la universidad.
- Porque tener una experiencia inclusiva y diversa, permite reducir las barreras para el aprendizaje y la participación plena de todos los estudiantes, aporta a su desarrollo y enriquece su formación.

## **OBJETIVOS**

- Fortalecer la cultura y el sello inclusivo en el marco de una comunidad universitaria diversa.
- Potenciar actividades de carácter inclusivo y con énfasis en la diversidad en los ámbitos de la formación, generación del conocimiento y vinculación con el medio.
- Fortalecer la gestión pedagógica inclusiva para reducir barreras en el proceso de aprendizaje.

- Visibilizar la temática de género en el quehacer institucional, incorporándola a la gestión académica y administrativa.

## **IMPACTO REGIONAL**

Poner las capacidades de la institución al servicio de la Región de Valparaíso, aportando a través de la colaboración con el territorio en la realización de iniciativas académicas, de generación de conocimiento y vinculación en beneficio del proyecto institucional y de la región que nos acoge.

## **IMPORTANCIA**

- Porque reconocemos la importancia del desarrollo de las regiones y la descentralización para nuestro país y el aporte que hace nuestra universidad para el desarrollo de la Región de Valparaíso.
- Porque queremos aportar a la sociedad y empresas mediante el desarrollo de capital humano, de generación de conocimiento y vinculación focalizadas en las temáticas prioritarias de desarrollo.
- Los retos que tiene nuestra región nos permiten entregarle a nuestros estudiantes e investigadores desafíos reales y concretos, que son una buena base para la formación de nuestros alumnos y generar al mismo tiempo, un impacto positivo en el entorno.

## **OBJETIVOS**

- Contribuir a la estrategia regional de desarrollo mediante iniciativas de vinculación con el medio.
- Potenciar la participación de estudiantes y académicos en iniciativas de colaboración significativas asociadas a la estrategia regional de desarrollo.
- Formar capital humano y desarrollar investigación pertinente, participando en redes internacionales que impacten en el territorio.
- Promover el bienestar y la vida sana de los habitantes de la región a través del deporte y la cultura.

## INNOVACIÓN ACADÉMICA

Impulsar el desarrollo de programas de estudio que ofrezcan trayectorias formativas flexibles, pertinentes y sustentables, en línea con las necesidades de la región y de la sociedad del conocimiento post pandemia, con un estándar tecnológico que contribuya a innovar en metodologías de enseñanza adaptadas a esta nueva realidad, apuntando a fortalecer tanto la empleabilidad y el emprendimiento, como asimismo el desarrollo social y personal de nuestros estudiantes.

### IMPORTANCIA

- Porque existen múltiples necesidades de formación en distintos estamentos de la sociedad de los cuales podemos hacernos cargo, brindándoles oportunidades de acceso a una oferta académica de calidad, flexible, eficiente e innovadora.
- Porque necesitamos desarrollar una oferta académica relevante y pertinente a los desafíos locales y que responda a las necesidades laborales del futuro.
- Porque la incorporación de innovaciones en metodologías de enseñanza basadas en la incorporación de tecnologías permite fortalecer la preparación de los estudiantes para los desafíos de la sociedad del futuro post pandémico.

### OBJETIVOS

- Implementar trayectorias formativas innovadoras y pertinentes, con énfasis en el acceso y la articulación entre los niveles formativos.
- Fortalecer la oferta en las modalidades semipresencial y online en pregrado, postgrado y educación continua.
- Impulsar el desarrollo de la investigación formativa y la innovación pedagógica mediante el fortalecimiento del cuerpo académico.
- Consolidar y ampliar las alianzas internacionales que enriquezcan la experiencia formativa, potencien el

desarrollo académico y fomenten la generación de conocimiento.

## SUSTENTABILIDAD INSTITUCIONAL

Mantener la sustentabilidad del proyecto institucional, armonizando una gestión eficiente de la calidad, la institucionalidad existente en educación superior y la búsqueda de nuevos recursos, para asegurar un proyecto educativo de calidad y potenciar un modelo de gestión de excelencia.

Asimismo, realizando una revisión permanente de los cambios en el contexto normativo y de políticas públicas en el financiamiento y mecanismos de acceso de los estudiantes a la educación superior y sus efectos en la sustentabilidad de la institución.

### IMPORTANCIA

- Porque tener capacidad financiera para sostener el proyecto educativo nos permite seguir proyectándonos en el corto, mediano y largo plazo.
- Porque el fortalecimiento del aseguramiento de la calidad de nuestros procesos permite el mejoramiento continuo y el cumplimiento de nuestros propósitos institucionales.
- Porque ser eficientes y eficaces en la gestión permite tener capacidad de reacción ante distintas situaciones o eventos no planificados, especialmente en un escenario de profundos cambios producto de la transformación digital.
- Porque prácticas amigables con el medio ambiente permiten generar eficiencia en el uso de recursos y alcanzar mayores niveles de impacto en todo nuestro entorno.

### OBJETIVOS

- Aumentar y diversificar los ingresos de la universidad.

- Asegurar la calidad en todo el quehacer institucional, de acuerdo a los criterios y estándares exigibles.
- Incrementar los niveles de eficiencia en la gestión, apoyándose en la transformación digital.
- Fortalecer la sustentabilidad ambiental en la gestión institucional.

## **INDICADORES PRINCIPALES**

Para el seguimiento de los objetivos se ha establecido un conjunto acotado de indicadores, con metas de seguimiento anual, apuntadas a logros que se buscan alcanzar para el cierre del PDE, tal como se muestran a continuación:



Indicador global	Fórmula	Fecha de corte	Fuente	Base 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026
Matrícula nueva pre y postgrado	Total de nuevos matriculados en carreras de pregrado, programas de continuidad de pregrado y programas de postgrado	30 de abril de cada año (pregrado) y 15 de mayo de cada año (postgrados)	SIES (reporte de matrícula para carreras regulares y programas de postgrado) y DAI (para programas de continuidad)	2.176	2.134	2.125	2.495	2.586	2.725
NPS estudiantes	(Proporción de promotores - Proporción de detractores) en la pregunta "Para comenzar, basado en la experiencia que has tenido en UVM ¿cuán dispuesto estás a recomendarla a un familiar o amigo?".	Segundo semestre de cada año	Estudio especializado	13%	14%	16%	17%	19%	20%
Retención de primer año	Proporción de matriculados en carreras regulares de pregrado (excluidos los programas de continuidad) en el periodo académico actual que pertenecen a la cohorte de ingreso del año inmediatamente anterior.	30 de abril de cada año	SIES (reporte de retención)	72%	75%	73,9%	75,9%	77,5%	80,3%
% de programas de vinculación con contribución en la región	Total de iniciativas institucionales de VCM con mención a los ejes de desarrollo de la Región de Valparaíso / Total de iniciativas institucionales de VCM	31 de enero del año siguiente	DGVMRI (a partir de reporte de la plataforma de VCM)	45%	55%	70%	74%	77%	80%
% matrícula de programas online y semipresenciales	Total de matrícula en carreras, programas de continuidad y programas de postgrado en modalidades online y semipresencial / Total de matrícula UVM del año actual	30 de abril de cada año (pregrado) y 15 de mayo de cada año (postgrados)	SIES (reporte de matrícula para carreras regulares y programas de postgrado) y DAI (para programas de continuidad)	22%	24%	25%	33%	34%	35%
JCE doctorados / JCE total	Suma de las jornadas completas equivalentes del personal académico (planta y adjunto) con grado de doctor / Suma de las jornadas completas equivalentes del total del personal académico (planta y adjunto).	31 de mayo de cada año	SIES (reporte de personal académico)	10%	13%	15%	17%	20%	23%
% estudiantes en carreras acreditadas o certificadas sobre el total de estudiantes	Total de estudiantes en carreras acreditadas o certificadas / Total de estudiantes (SIES).	31 de enero del año siguiente	SIES y DGAC	59%	70%	75%	80%	85%	90%
Margen neto	Superávit del ejercicio/ Ingresos de actividades ordinarias	31 de diciembre de cada año	Estados financieros auditados (entregados en abril del año siguiente)	2,4%	1,5%	2%	2,5%	2,7%	2,8%

## **SEGUIMIENTO Y GOBIERNO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El seguimiento del PDE, tal como lo fue en el anterior, es realizado por la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad, con el apoyo de todas las unidades responsables. Con respecto al gobierno del PDE, se hará un análisis de cumplimiento de logros y acciones del plan de trabajo en el último trimestre de cada año, lo que permitirá establecer una proyección de las metas y prioridades para el próximo período, los logros de los indicadores asociados e incorporar ajustes a dicho plan, según se considere apropiado o necesario. Esta fase será liderada por el Comité de Rectoría y revisada y aprobada por el Directorio.

El PDE 2022 – 2026 ha sido diseñado en base a la metodología de Objetivos y Resultados Clave (OKR por su sigla en inglés Objectives and Key Results), que permite aumentar la precisión de la planificación y del sistema de monitoreo, descentralizando su gestión y empoderando a los equipos y responsables pertinentes. A partir de las definiciones centrales, cada una de las unidades (académicas y de gestión) establece sus propios planes complementarios, los que son revisados y supervisados en forma integral por la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad.

Una vez definidos los propósitos y proyectos específicos, se establece la proyección financiera a nivel institucional y para cada una de las unidades, lo que permite integrar y priorizar los planes de trabajo, con el objeto de mantener una alineación global de los propósitos y proyectos. La proyección financiera es un procedimiento anual, en el que se proyectan los ingresos, gastos e inversiones institucionales para el quinquenio móvil siguiente, lo cual es la base del presupuesto anual. Dicha planificación financiera, ajustada a cada período se incluye como anexo del presente documento. Esta fase es liderada por la Vicerrectoría de Finanzas con el concurso del Comité de Rectoría y de las escuelas.

Parte de esta fase considera la realización de jornadas de planificación y alineamiento, en las que participan

directivos y académicos. En estas jornadas se revisan los cambios en el entorno, los avances del plan estratégico, las metas anuales y los principales desafíos. En esta actividad se desarrollan mesas de trabajo en las que se discuten los temas más relevantes en los ámbitos académicos y administrativos, elaborándose -como consecuencia- las propuestas que se utilizarán como insumos para los planes anuales.

