



Santiago, 19 de marzo 2021

Señor
Jorge Avilés Barros
Superintendente
Superintendencia de Educación Superior

PRESENTE

De nuestra consideración,

Por intermedio del presente adjunto remito a Usted el Plan de Recuperación de la Universidad La República, en respuesta a lo instruido por Resolución Exenta N° 283 del 21 de diciembre del año 2020, como sanción en el marco de la legislación vigente.

Es preciso hacer presente que la Universidad La República ha tomado una serie de decisiones que podemos catalogar como estratégicas, que permitieron abrir los espacios para una nueva gestión más eficiente, profesional y oportuna, con el objeto de dar cabal cumplimiento con su Misión, Visión y principios inspiradores Institucionales.

Las acciones más relevantes, en el contexto de un cambio de gestión, las podemos resumir en los siguientes aspectos.

- 1.- Cambio de Rector, ocurrido en Acto de Junta Directiva del 17 de diciembre del año 2020. Dejando el señor Alfredo Romero Licuime el cargo de Rector, luego de 12 años a partir de ese día;
- 2.- Nombramiento de nuevo Rector, Abogado, Sr. Fernando Lagos Basualto, con fecha 21 de diciembre del año 2020, en Acto de la Junta Directiva;
- 3.- Destitución de la Vicerrectora de Administración y Finanzas, Sra. Leniveth Vargas H, con fecha 22 de febrero 2021;
- 4.- Instrucción de investigaciones sumarias a cargo de la Fiscalía y Contraloría de la Universidad, para establecer eventuales responsabilidades y definir acciones a seguir. Dichas investigaciones son las siguientes:
 - a) **Fiscalía:** Investigación y Auditoría respecto de los servicios de publicidad contratados para los años 2019-2020;
 - b) **Contraloría:** Auditoría de entrega de cargo a ex Rector Alfredo Romero Licuime;
 - c) **Contraloría:** Auditoría de entrega de cargo a ex Vicerrectora de Administración y Finanzas.
 - d) **Contraloría:** Auditoría investigativa a los fondos financieros de la Fundación para la Educación y Cultura Valentín Letelier, por Mutuo a Universidad La República.



- 5.- Solicitud de apoyo y experiencia compartida con las Universidades Pedro de Valdivia y Universidad Tecnológica Metropolitana sobre planes de recuperación y planes de desarrollo;
- 6.- Instrucción del Rector para la conformación de un equipo profesional que levantara el diseño técnico del Plan de Recuperación;
- 7.- Reforma a los Estatutos, para incorporar la figura del Controlador Financiero, aprobado por la Asamblea de Socios el día 16 de marzo 2021. Esta Modificación estatutaria tiene como propósito facilitar la incorporación de Socios que aporten capital de trabajo para el desarrollo de la Universidad.
- 8.- Trabajo de la Rectoría y Directivos Superiores con los Cuerpos Colegiados de la Universidad, (Consejo Académico, Direcciones de Sedes) y de la Corporación (Asamblea de Socios), donde se ha expuesto las decisiones referentes al Plan de Recuperación, desafíos y expectativas de desarrollo.
- 9.-Búsqueda de aportes de capital. Se tuvieron conversaciones con los grupos de inversiones Bozza y Grupo de inversiones Bartsch.
10. Finalmente se ha logrado incorporar el ingreso del Grupo Cesar Valdivia quien aportará capital de trabajo para los desafíos de la universidad.

El ingreso de capital constituye un hito muy sustantivo para dar respuesta a las exigencias de un Plan de Recuperación y un aporte a la sustentabilidad del proyecto educativo Universidad La República.

Por este acto hacemos entrega de los siguientes documentos en referencia al Plan de Recuperación:

- a) Plan de Recuperación
- b) Plan Financiero del Plan de Recuperación

Sin otro particular, saluda atentamente,



FLB/smo

c.c.: Archivo

Adj.: Plan de Recuperación

Plan Financiero del Plan de Recuperación



**UNIVERSIDAD
LA REPÚBLICA**

LAICA PLURALISTA TOLERANTE

Plan Financiero 2021-2023 (24 meses)

Eje Financiero del Plan de Recuperación

19,Marzo 2021



INDICE

1. INTRODUCCION

2. DESARROLLO

A.- ANALISIS DE LA SITUACION

B.- MODELO GENERAL

C.- MODELO EJE FINANCIERO



INTRODUCCION

La ULARE creada en 1988, como una Universidad de carácter laico, pluralista y tolerante, formadora de hombres y mujeres libres, lleva por sobre los treinta años de funcionamiento, camino el cual no ha estado exento de dificultades y enfrentamiento de grandes desafíos.

La Universidad en el año 2002 publicó su Plan Estratégico de Desarrollo 2002–2011, el cual dejó tener sustento en la realidad, por cuanto hacia el año 2007 sobrevino la crisis, ampliamente conocida, que motivó la creación de un Comité de Crisis, que planificó la ruta de salida con base en un Plan de Acción destinado específicamente a remontar la contingencia, todo lo cual fue posteriormente afianzado en lo conceptual en el actual Plan Estratégico 2018-2023.

Sabemos que las consecuencias de ese momento de nuestra historia han afectado y seguirán afectando el desarrollo de la institución, pero con total certeza sabemos que fuimos capaces de enfrentar y sobrellevar los peores momentos mediante una organización ágil y con una eficiente toma de decisiones de negociaciones a nivel de rectoría, todo lo cual si bien en su momento fue una altísima fortaleza, hoy se ha convertido en una debilidad organizacional, razón por la cual el nivel Directivo de la Universidad materializó en el segundo semestre año 2020 un diagnóstico de sus procesos y registros principales, todo esto a fin de iniciar una reestructuración que permita materializar una nueva ULARE, acorde a los nuevos tiempos tecnológicos y sociales.

No debemos desconocer que la estructura organizacional actual ha implicado que nuestra Universidad sufra de una delicada situación financiera, derivada principalmente de sus altos costos fijos y docentes, como también de un modelo organizacional que privilegia la presencia física a través del país, todo lo cual acrecienta la estructura de sus costos.

Derivado de la situación descrita, la SES en años 2019-2020 inicia un proceso hacia la Universidad según los siguientes hitos:



- 1) Resolución Exenta N°99 del 29 diciembre 2019, la SES ordena instruir un proceso de investigación, en el marco de la Leyes n°20.800 y 21.091 a la ULARE, con el fin de determinar si la institución había cometido alguna de las infracciones dispuestas en la ley n°21.091 y/o se encontraba en alguno de supuestos contemplados en el artículo 3° de la Ley n°20.800.
- 2) En mayo 2020, la Investigadora de la SES evacuó informe en el cual concluye *“que resultaría procedente formular cargos a la Universidad La República, atendida la existencia de antecedentes que dan cuenta que dicha institución se encontraría en las causales de las letras a) y b) del artículo 61, del DFL N°2, de 2009, del Ministerio de educación, en concordancia con el literal b) del artículo 20 de la Ley N°21.091.”*
- 3) La SES, el 08 junio 2020 mediante resolución exenta N°104, resuelve el término de la investigación y ordena instruir un proceso administrativo, conforme a lo establecido en las leyes N°20.800 y 21.091, en contra de la ULARE, designándose como instructor a Don Enrique Perez Jijena, para efectos de realizar la correspondiente formulación de cargos y de sustanciar el respectivo procedimiento administrativo.
- 4) El Instructor, mediante formulación de cargos 2020/FC/13 de fecha 2 julio 2020, procedió a formular cargos a la Universidad La República.
- 5) Con fecha 25 septiembre se materializa *“apertura de periodo de prueba”*, cuyo vencimiento fue el 10 noviembre 2020.
- 6) La SES mediante Resolución Exenta N°283 del 21 diciembre 2020, dispone:
 - a) El término del proceso administrativo.
 - b) Concede a la ULARE un plazo de 60 días para presentar un Plan de Recuperación, que permita subsanar a lo menos los siguientes puntos:
 1. Creciente déficit financiero.
 2. Disminución progresiva de matrículas de estudiantes y disminución de los ingresos que obtiene por conceptos de aranceles.
 3. Incumplimiento recurrente de sus obligaciones previsionales.



4. Retraso recurrente en el pago del impuesto de segunda categoría que grava las rentas de sus trabajadores dependientes e independientes.
5. Cuantiosa deuda vigente respecto del pago de impuestos o créditos fiscales.
6. Numerosos procesos judiciales vigentes, en que la Universidad La Republica tiene la calidad de demandada y próximo remate de su inmueble ubicado en calle Agustinas N°1831, de la comuna de Santiago.
7. Convenio Judicial Preventivo con obligaciones pendientes de pago.
8. Incumplimiento de las obligaciones emanadas de los contratos de arrendamiento de los inmuebles en que funcionan las distintas sedes.
9. Morosidad Comercial.
10. Desorden Administrativo.
11. Ausencia de un Plan de Desarrollo Estratégico elaborado, aprobado e implementado por parte de las máximas autoridades de la Universidad tendientes a superar los distintos problemas y dificultades que enfrenta la Institución.

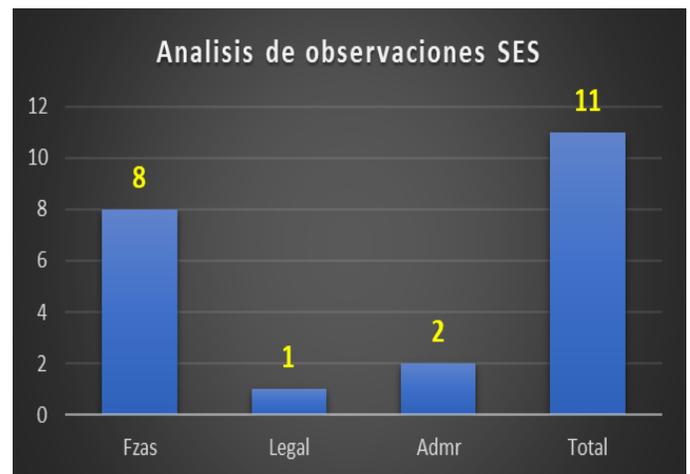
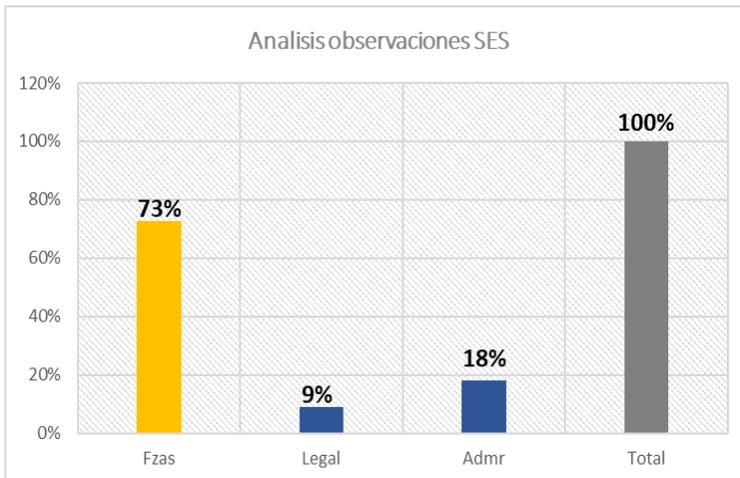


DESARROLLO

A.- ANALISIS DE LA SITUACION

ULARE en base a Numeral 19° de la Resolución exenta 238, del 21 dic. 2020, realiza un análisis de áreas de influencias, mejoras y desarrollo de modelo futuro, a fin de enfrentar con éxito las observaciones de la SES, como también su propia viabilidad.

Como se visualiza en gráficos y tablas siguientes, el 73% de las observaciones generadas por la SES y de las cuales la Universidad se hace cargo, son de carácter financiera, reconociendo además que el restante 27% también impactan fuertemente en la gestión financiera de la Organización, razón por la cual nuestro modelo de salida de esta crisis estará fuertemente enfocada a volver a cursos adecuados financieros, todo lo cual implique en el corto y mediano plazo contar con Flujos de Caja positivos y que permitan cumplir con actuales compromisos pendientes y con lo de la normal operación futura.





Observación	Área de mejora
1. Creciente déficit financiero.	Fzas
2. Disminución progresiva de matrículas de estudiantes y disminución de los ingresos que obtiene por conceptos de aranceles.	Fzas
3. Incumplimiento recurrente de sus obligaciones previsionales.	Fzas
4. Retraso recurrente en el pago del impuesto de segunda categoría.	Fzas
5. Cuantiosa deuda vigente respecto del pago de impuestos o créditos fiscales.	Fzas
6. Numerosos procesos judiciales vigentes, en que la Universidad La Republica tiene la calidad de demandada y próximo remate de su inmueble ubicado en calle Agustinas N°1831.	Legal
7. Convenio Judicial Preventivo con obligaciones pendientes de pago.	Fzas
8. Incumplimiento de las obligaciones emanadas de los contratos de arrendamiento de Sedes	Fzas
9. Morosidad Comercial.	Fzas
10. Desorden Administrativo.	Admr.
11. Ausencia de un Plan de Desarrollo Estratégico elaborado, aprobado e implementado por parte de las máximas autoridades de la Universidad tendientes a superar los distintos problemas y dificultades que enfrenta la Institución.	Admr.

Se debe hacer presente que, en cuanto a la materialización de nuestros programas docentes y académicos, ellos se mantendrán, tal como se ha realizado a la fecha, **siendo un factor de fortaleza de la Universidad, el haber impartido en los últimos años permanentemente sus programas académicos,** pese a situaciones de pandemia y a la crítica situación financiera interna.

Por otra parte, entendemos que el Modelo académico futuro estará fuertemente interrelacionado al cumplimiento de una adecuada estructura de costos futuros a fin de evitar continuar con actuales altos costos organizacionales sobre la materia y que han implicado la situación que hoy existe en nuestra Universidad. Tenemos clara conciencia, que la



futura reducción de costos en el área académica no podar influir en una disminución de la calidad de los servicios e infraestructura que se prestan y facilitan a nuestro alumnos y comunidad docente en general.

B.- MODELO GENERAL

Derivado de lo expuesto, ULARE realizó el siguiente modelo, el cual posee como foco la “optimización de sus flujos de caja”, subordinándose todas las medidas de optimización administrativa, académica, de gestión y control, como otras, a este eje de establecimiento de metas que permitan adecuados flujos positivos futuros.

Como metodología los pasos para materializar el modelo eje de salida, éstos fueron los siguientes:

1) Reconocer fuente de la “crisis”.

- a) Deficiente administración (débil control de gestión).
- b) Diseño organizacional desfazado con la realidad.
- c) Costos fijos altos.

2) Definir y explicitar “grandes cambios”.

- a) Definir “MODELO EJE FINANCIERO”.
- b) Subordinar totalidad de optimizaciones a “Modelo Eje Financiero”
 - o Disminución de Costos Fijos.
 - o Rediseño de roles y objetivos de Sedes y Casa Central.

3) Redefinición y reforzamiento de control de Rectoría y de la Junta Directiva de ULARE.

- a) Se materializa Unidad de Control de Gestión dependiendo de la Rectoría.
- b) Iniciar en mes de marzo 2021 cambios estructurales, a fin de que modelo este implementado en su totalidad durante el primer Semestre 2021.
- c) Se define como el mayor riesgo existente sobre esta implementación “la resistencia al cambio”, sobre todo a nivel de cargos directivos y ejecutivos mayores.

Metodología para concretar el Modelo general



C.- MODELO EJE FINANCIERO

A partir de lo ya expuesto se desarrolla el "Modelo Eje Financiero", en base a los siguientes insumos:

- 1) Observaciones entregadas por SES, las cuales deben ser cubiertas de manera eficiente y de manera tal que permita una concreta viabilidad para la Universidad.
- 2) Auditoria de Procesos realizada por empresa Novagente en el cuarto trimestre 2020, la cual describe cifras y procesos deteriorados y que han implicado la situación vigente.
- 3) Distintos análisis internos ULARE a nivel Junta Directiva y Rectoría sobre la materia.

Estos insumos, han permitido determinar que la delicada situación financiera de la Universidad estriba principalmente en los factores que se indican, los cuales se transforman en objetivos a ser optimizados:

- 1) Falta Sistema de Gestión.
- 2) Modelo organizacional poco eficiente.
- 3) Altos Costos Fijos y Académicos directos.
- 4) Débil Control de Gestión a nivel Rectoría y Junta Directiva.

Así entonces, el "Modelo Eje Financiero" permitirá definir objetivos financieros, transformándose éstos, en objetivos de gestión en sí mismo,



como también para la totalidad de iniciativas de optimizaciones en áreas administrativas y académicas.

Con la finalidad de desarrollar un modelo en base a cifras conocidas y auditables, es que el modelo base se desarrolla en función de ingresos año 2020 y en cuanto a costos, ello en base a un “Presupuesto de base cero”.

Es a partir de ese flujo base, que se desarrollan los modelos de proyección de ingresos y por otra parte de disminución de costos, como se visualizara en tablas siguientes.

Universidad La República sobre la materialización de este modelo financiero, tiene clara conciencia que, si bien las cifras iniciales son alentadoras, ello no implica que el resultado sea fácil de concretar, pues se mantiene como alto riesgo la operabilidad y/o capacidad instaladas en ULARE para concretar este Plan durante el primer semestre año 2021, dada la contingencia interna y la cultura imperante y acrecentada por años, la cual no considera la variable costos dentro de los distintos modelos existentes.

Será rol de la Rectoría y de la Junta Directiva liderar y hacer posible el cambio estructural y cultural que se requiere.

CONSIDERANDOS DEL PLAN FINANCIERO:

INGRESOS:

Considera la base de los ingresos efectivos año 2020, los cuales fueron de MM\$ 5.403.

A dicha cifra se realiza un aumento de ingresos año 2021 **de un 15%, derivado que para el año 2021 y siguientes, se regulariza el monto total de porcentajes de becas por alumnos, no pudiendo exceder éste a un 30%, situación que hasta el año 2020 alcanzaba a un 45%.**

Se debe indicar que la aplicación de becas superaba y supera a un 95% del alumnado.

Para años 2021 y 2022, se mantiene el monto de ingresos proyectados solo de +15%, a fin de materializar un “modelo conservador”. A partir de año 2023 el ingreso aumenta a un +20% del monto inicial.

Así entonces el modelo solo considera ingresos por alumnos y no por otros servicios, como OTEC, Venta de servicios y otros, servicios que, si bien se



planifica que se concreten aumentos significativos de ellos, éstos no fueron considerados en el modelo.

COSTOS

La estructura de costos del modelo financiero se sustenta en un “presupuesto base cero”, el cual se constituye a partir de estructuras reconocidas en la industria de educación superior.

Así mismo el modelo reconoce como fuente principal de la delicada situación financiera existente, los altos Costos Fijos de Recursos Humanos, Arriendos desmedidos para la cantidad de alumnos existentes y por otra parte la alta cantidad de académicos contratados bajo modalidad de honorarios.

Disminución de Costos fijos de Recursos Humanos

El modelo considerar una rebaja importante de estos costos, reduciendo inicialmente la cifra total existente de \$320.000.000.- a un 35% menos y a partir de ello según tabla siguiente:

Año de implementación	Porcentaje de reducción (%)
2021	-35% del total inicial
2022	-40% del total inicial
2023	-45% del total inicial
2024 hasta año 10 del modelo	-50% del total inicial

Optimización costos RRHH			
Ítem	% reducción	\$ reducción	\$ costo ULARE
Valor mensual costo empresa 2021	-35%	112.000.000	208.000.000
Valor mensual costo empresa 2022	-40%	128.000.000	192.000.000
Valor mensual costo empresa 2023	-45%	144.000.000	176.000.000
Valor mensual costo empresa 2024	-50%	160.000.000	160.000.000



Disminución de Costos de Arriendos

La estructura de costos de arriendos (y otros también) vigentes hasta año 2020, obedece a una visión enmarcada en los inicios de la Universidad, en la cual las Sedes se organizaban y materializan una vida Universitaria al nivel de Casa Central en cuanto a duplicidad de funciones y por tanto de espacios físicos.

El avance de la tecnología, como también la disminuida visión de la realidad imperante significó que a la fecha los espacios físicos de arriendos sean desmedidos para la cantidad de alumnos como también para los propios fines de cada Sede, razón por la cual se estima que la reducción de este costo en un menos cincuenta por ciento (-50%) es totalmente alcanzable, estando seguros de que dicha meta será optimizada en el tiempo, todo esto sin afectar el lugar físico de prestación de nuestros servicios.

La orientación de la ULARE hacia sistema semipresenciales y eventualmente en el tiempo a un modelo de educación a distancia, fortalecen estas medidas de mejora.

Así entonces, los costos de arriendos se encuentran sobre dimensionados producto de una débil planificación de infraestructura de la Sedes, implicando ello contar con espacios físicos muy superiores en cuanto a m² a lo que se requiere actualmente y para los próximos años.

Derivado de lo anterior y visto la situación existente en cada región, se planifica y se ejecuta a la fecha un "Plan de reducción de arriendos", lo cual implicará una "reducción de costos" por sobre el 50% de la cifra actual.

Para efectos del Plan Financiero, se registrará una disminución de un 50%, cifra conservadora, pues ya las primeras optimizaciones de arriendos, supera ampliamente dicha cifra.

La Tabla es la siguiente:

Año de implementación	Porcentaje de reducción (%)
2021	-50% del total inicial
2022	-50% del total inicial
2023	-50% del total inicial
2024 hasta año 10 del modelo	-50% del total inicial



Disminución Costos de Contratos de Académicos a Honorarios

ULARE realizó una rebaja de costos por este concepto producto a las sinergias intersedes que se pueden realizar desde las cohortes 2019 hacia años previos.

Lo anterior debido a que uno de los temas más imperiosos para la Universidad es poder aumentar la retención y bajar la deserción de las cohortes vigentes. Desde ese punto de vista, como en ambos casos se miden desde las cohortes más recientes es que las cohortes 2020 y 2021, no tienen sinergias, como medida de retención de estudiantes. En ese contexto es importante destacar que la deserción de las cohortes 2020, fue altísima, lo cual nos impide tener la capacidad de operar financieramente con estudiantes vigentes.

Como puede usted apreciar en gráficos siguientes, se realizaron 84 sinergias, es decir, 84 cursos menos. Considerando un promedio de \$180.000 por cada uno de ellos nos da una cifra de \$ 15.120.000.- mensuales, con una rebaja del presupuesto semestral de \$60.480.000.- lo que implica una rebaja de menos quince por ciento (-15%) del total anual.

Por otra parte, para próximos años se iniciará una optimización de este costo, basándose en los resultados del proceso de jerarquización y categorización de nuestros docentes a honorarios, a través de una carrera académica.

Análisis reducción costos Académicos a Honorarios	
Ítem	Valor
Costo Docentes a honorarios al año (Según año 2020)	800.000.000
Reducción SEMESTRAL planificación VRAC	60.480.000
Reducción ANUAL planificación VRAC	120.960.000
% de Reducción	15%



Tabla reducción de costos			
Año	% reducción	\$ reducción	Valor \$ final
2021	-15%	120.960.000	679.040.000
2022	-25%	200.000.000	600.000.000
2023	-30%	240.000.000	560.000.000
2024	-35%	280.000.000	520.000.000



Presupuesto Base Cero ULARE 2021-2022

Se materializa un “presupuesto base cero”, el cual será implementado en el primer semestre año 2021.

El detalle es el siguiente:

PRESUPUESTO BASE CERO			
PARTIDAS	% Costo	6.214.047.885	Mensual
		Anual	12
Remuneraciones. Costo Empresa	40,30%	2.504.261.298	208.688.441
Honorarios Academicos	11,00%	683.545.267	56.962.106
Gtos en Infraestructura y Arriendos	9,00%	559.264.310	46.605.359
Total Partidas relevantes	60,30%	3.747.070.875	312.255.906



PRESUPUESTO BASE CERO			
PARTIDAS	% Costo	6.214.047.885	Mensual
		Anual	12
I. GASTO OPERACIONAL	7,25%	450.518.472	37.543.206
Finiquitos (no considera costo inicial de reduccion costos RRHH)	0,20%	12.428.096	1.035.675
Otros Gtos. Personal	0,00%	0	0
Honorarios Asesorias Plan Recuperacion, Estrategico y Acreditacion	1,10%	68.354.527	5.696.211
Gtos. de Docencia	0,30%	18.642.144	1.553.512
Convenios Institucionales	0,30%	18.642.144	1.553.512
Investigación	0,20%	12.428.096	1.035.675
Perfeccionamiento	0,10%	6.214.048	517.837
Otros gastos de Acreditacion Institucional y Carreras	0,10%	6.214.048	517.837
Vinculación con el Medio	0,20%	12.428.096	1.035.675
Extension Universitaria	0,20%	12.428.096	1.035.675
Centro de Simulacion	0,10%	6.214.048	517.837
Centro Gerontologico	0,10%	6.214.048	517.837
Gtos de Post-Grado	0,50%	31.070.239	2.589.187
Gtos. Básico de Funcionamiento	1,10%	68.354.527	5.696.211
Mantencion en Infraestructura	1,10%	68.354.527	5.696.211
Gtos. de Oficina	0,65%	40.391.311	3.365.943
Gtos. de Representación	0,20%	12.428.096	1.035.675
Gtos. Varios	0,20%	12.428.096	1.035.675
Gtos de Cobranza	0,20%	12.428.096	1.035.675
Gtos. en Publicidad y Mktg	0,40%	24.856.192	2.071.349
II. GASTO NO OPERACIONAL	0,95%	59.033.455	4.919.455
Gtos. Financieros operacionales (No incluye financiamiento de Plan)	0,30%	18.642.144	1.553.512
Gtos. Cobranza y Notariales	0,10%	6.214.048	517.837
Gtos Junta Directiva	0,30%	18.642.144	1.553.512
Asesorias Profesionales Rectoria y Junta Directiva	0,25%	15.535.120	1.294.593
III. OTROS GASTOS	0,80%	49.836.664	4.153.055
Juicios y Demandas	0,35%	21.749.168	1.812.431
Proyectos Corporativos	0,20%	12.428.096	1.035.675
Gtos del Servicio	0,15%	9.445.353	787.113
Pago Prestamos a Fundación VL	0,10%	6.214.048	517.837
IV. INVERSIONES	1,30%	80.782.623	6.731.885
Biblioteca			
Eq. Computacionales			
Equipos Laboratorio y Talleres			
Equipamiento tecnologico, Centro Simulacion			
Muebles de Uso Docencia			
Muebles de Oficina			
Equipos de uso Docencia			
TOTALES	10,30%	1.013.014.086	84.417.841

Las partidas descritas no consideran los costos financieros del Plan Financiero cuyos objetivos son el cumplimiento de deudas de corto y largo



plazo existentes a la fecha, cifras las cuales se incorporan de manera directa al Flujo de Caja.

Reconocimiento de deudas de corto y largo plazo

El plan financiero reconoce y registra las cifras que se describen y que forman parte de las observaciones SES.

DEUDAS CORTO PLAZO	
DESCRIPCION	VALOR \$
En efecto, la Universidad acompañó Informe Boletín Laboral emitido el 5 de noviembre de 2020 por la Cámara de Comercio de Santiago, el cual informa un total de 4.105 deudas previsionales vigentes que la Institución mantiene por más \$285.000.000 con 11 instituciones acreedoras, e informa la existencia de multas vigentes impuestas por la Dirección del Trabajo a la institución por un monto superior a \$102.000.000. De las deudas previsionales, 747 corresponden a los años 2018, 2019 y 2020 y, de las multas 9 corresponden a los años 2018, 2019 y 2020.	285.000.000
Por concepto de rentas de arrendamiento la institución podría adeudar, al 20 de noviembre de 2020, más de UF 17593,73 cantidad que a dicha fecha equivale a \$509.562.628.	509.562.628
Morosidad comercial. La Universidad La República presenta una considerable morosidad comercial, lo que confirmaría su delicada situación financiera y la falta de liquidez para pagar oportunamente sus obligaciones para con terceros, sin que la institución haya aportado antecedentes que permitan desvirtuar esta situación. Es del caso señalar que la propia Universidad, con fecha 10 de noviembre de 2020, acompañó su Certificado de Antecedentes Propuesta a Considerandos SES 24 Página Comerciales, emitido con fecha 5 de noviembre de 2020 por la Cámara de Comercio de Santiago, del cual se desprende que sólo entre los meses de diciembre de 2019 y agosto de 2020, presenta letras protestadas por más de \$93.000.000.	93.000.000
CAUSA ROL N° C-23.504-2019, CARATULADA "COPESA CON UNIVERSIDAD LA REPUBLICA", SEGUIDA EN EL 11 JUZGADO CIVIL DE SANTIAGO. Este juicio comenzó por una gestión preparatoria de la ejecución por no pago de nueve facturas por la suma total de \$11.305.000. Por todo ello, también solicitamos que se libere a la Universidad del cargo por este juicio ya que no solo no hemos sido notificados de ese libelo, sino que, conforme a lo manifestado, las facturas que sustentan la demanda se encuentran pagadas.	11.305.000
En el Epígrafe v. del Capítulo I del escrito de cargos, titulado "Déficit Financiero", el Sr. Fiscal considera que los juicios civiles precedentemente analizados "por una cuantía superior a \$58.193.424....reafirmarían la inestabilidad financiera de la Universidad" y que las deudas que originan esos juicios "permiten concluir la falta de disponibilidad de recursos financiero de la casa de estudios para saldar deudas por servicios necesarios para su operación habitual"	58.193.424
En el Punto viii del tantas veces señalado Capítulo I del escrito o resolución de cargos, titulado "Déficit Financiero", el Sr. Fiscal repite lo de la morosidad en rentas de arriendo "totalizando por este concepto una deuda de 7.050 UF (MM\$202) aproximadamente", y agrega que "dicho incumplimiento contractual implicaría que él o los arrendadores podrían poner término a los respectivos contratos de arrendamiento y solicitar la restitución de los inmuebles respectivos" con la gravedad que ello implicaría pues "dejaría de contar con los recursos físicos indispensables para su continuidad operacional".	202.000.000
TOTAL DEUDA CORTO PLAZO	1.147.756.052

Así entonces, el valor total de deuda de corto plazo es de **M\$1.147.756.-**

La deuda de largo plazo es la que se describe en Tabla siguiente, y cuyo monto total es de M\$ 12.771.347.-

Se debe hacer presente que ULARE reconoce, registra y gestiona estos valores en su Plan Financiero, pero cuyo impacto no afecta el Flujo de caja de corto plazo y/o la operación diaria de la Universidad.



DEUDAS LARGO PLAZO	
DESCRIPCION	VALOR \$
Cuantiosa deuda vigente respecto del pago de impuestos o créditos fiscales. Según se desprende de los antecedentes que constan en el presente proceso administrativo, en especial del Oficio Ordinario N° 3139-DJ de fecha 13 de octubre de 2020, del Jefe de la División Jurídica de la Tesorería General de la República, por el cual se dio respuesta al Oficio Ordinario N° 662 de este instructor, la Universidad La República mantiene una deuda vigente por concepto de impuestos o créditos fiscales por \$1.725.724.091, suma que comprende la deuda neta, reajustes, Intereses y multas	1.725.724.091
En consecuencia, la Universidad La República se encuentra actualmente demandada por más de \$9.399.042.212 (nueve mil trescientos noventa y nueve millones cuarenta y dos mil doscientos doce pesos), sin que dicha institución haya aportado antecedente alguno que permita desvirtuar esta situación.	9.399.042.212
La Universidad mantiene pendiente de pago las siguientes obligaciones comprendidas en el mismo: a.- A la Sociedad Guaraní Inversiones Limitada se le adeuda un saldo de \$95.176.650.- b.- A don Leandro Carvallo Rodó, Presidente de la Junta Directiva de la Universidad La República, se le adeuda un saldo de \$73.023.120.- Además, la Junta Directiva de la Universidad, en sesión realizada el 14 de diciembre de 2018, acordó reconocer que se adeudaban las siguientes sumas a los acreedores excluyentes: a.- Al acreedor excluyente Sociedad Guaraní Inversiones Limitada se reconoció adeudar suma de \$670.994.193.- b.- Al acreedor excluyente Alfredo Romero Licuime, Rector de la Universidad, se reconoció adeudarle la suma de \$407.388.488.-	95.175.650
	73.023.120
	670.994.193
	407.388.488
Total Excluyentes	1.246.581.451
Deuda que se mantendría con el Banco de Chile “por una suma aproximada de \$400.000.000 por concepto de capital, obteniendo sentencia favorable de primera y segunda instancia, estando pendiente únicamente el fallo de la Corte Suprema. Producto de lo anterior- dice el Sr. Fiscal – es posible que la institución se vea en la obligación de pagar la suma demandada por el Banco de Chile generándose así un importante detrimento de la ya difícil situación financiera de esta casa de estudios”.	400.000.000
TOTAL DEUDA LARGO PLAZO	12.771.347.754

- **Nota: Se debe hacer presente que los montos señalados en tabla son considerados por ULARE para efectos de su planificación financiera, pero se entiende que derivado de su situación litigiosa de la mayor parte de esta deuda, no se conoce a la fecha su resultado lo que influye en la certeza final de pago, tanto en su monto como en sus eventuales cuotas-plazo.**
- **El modelo si bien lo consideraba nivel de flujo de caja efectivo de pago, ello en la práctica será un registro contable del tipo “provisión” hasta el momento de su pago efectivo.**

FLUJO DE CAJA-PLAN FINANCIERO

A partir de antecedentes descritos, se desarrolla el Flujo de Caja que se describe en páginas siguientes, el cual considera como estrategia de financiamiento de la deuda de corto y largo plazo, ingreso de flujos a partir de préstamos del tipo bancario o similar; y por otra parte de financiamiento directo de deudores. Uno de estos últimos son la deuda de arriendos, las cuales se transforman en préstamos directos.



Así también, y para enfrentar la deuda de largo plazo y dado que no existen cobros inmediatos y por otra parte en su totalidad de esos valores se encuentran en proceso judiciales cuyo resultado y tiempo de resolución es incierto, es que la Universidad opto por "un acopio de fondos" para enfrentar la eventualidad de pago de este tipo de compromisos.

Tabla: FLUJO DE CAJA-PLAN FINANCIERO ULARE 2021-2023

Se realiza Flujo de Caja que permita estructurar tareas de reestructuración administrativas y de gestión, todo esto a fin de materializar la viabilidad financiera de ULARE.

- **Nota 01:** A partir de situación base año 2020, se incorporan las optimizaciones descritas en este documento.
- **Nota 02:** Flujo incorpora como costos los compromisos financieros que permitan enfrentar las actuales deudas.
- **Nota 04:** El cálculo de valor de cuotas y montos totales considerados en Flujo son los siguientes:

Ingreso financiero para Finiquitos	
Monto prestamo	\$500.000.000
36	\$13.888.889
Cuota	\$17.361.111

Préstamo directo de deudores corto plazo.	
Monto prestamo	\$1.147.756.052
36	\$31.882.113
Cuota	\$39.852.641

Acopio de fondos compromiso pago Deudas Largo Plazo	
Monto negociacion DEUDAS	\$12.771.347.754
180	\$70.951.932
Cuota	\$70.951.932
monto anual	\$851.423.184
1er año 50% de cuota. Se compensa en año 16	

- Monto de ingreso financiero correspondiente a finiquitos permitirá la optimización de costos de RRHH.



- Montos de préstamos de Corto son créditos directos de deudores.
- Montos de largo plazo, para efectos de flujo se consideran como egresos, pero ellos serán provisionados contablemente hasta poseer la certeza de su pago y el requerimiento formal de ello.



Flujo de Caja-Viabilidad financiera ULARE 2021-2023

Meses	ene	feb	mar	abr	may
Ingresos Icampus	69.286.039	40.155.460	52.439.247	49.789.732	66.934.407
Ingresos Sedes	921.997.373	188.213.907	240.506.947	295.850.115	327.699.832
Total inicial	991.283.412	228.369.367	292.946.194	345.639.847	394.634.239
Aumentos ingresos	148.692.512	34.255.405	43.941.929	51.845.977	59.195.136
Total Ingresos Proyectado	1.139.975.924	262.624.772	336.888.123	397.485.824	453.829.375
Arriendos inicial	82.000.000	82.000.000	82.000.000	82.000.000	82.000.000
RRHH Costo Fijo inicial	230.000.000	230.000.000	230.000.000	230.000.000	230.000.000
Honorarios Acadm. Inicial	0	0	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Otros egresos según Presupuesto Base Cero	84.417.841	84.417.841	84.417.841	84.417.841	84.417.841
Total Egresos Fijos inicial	396.417.841	396.417.841	476.417.841	476.417.841	476.417.841
Diferencia 01	743.558.083	-133.793.068	-139.529.717	-78.932.016	-22.588.466
Optimizacion Arriendos	0	0	0	0	-41.000.000
Total optimizacion arriendos	82.000.000	82.000.000	82.000.000	82.000.000	41.000.000
Optimizacion Costos RRHH	0	0	0	0	-80.500.000
Total optimizacion Costos RRHH	230.000.000	230.000.000	230.000.000	230.000.000	149.500.000
Optimizacion Honorarios Acadm.	0	0	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000
Total optim. Honorarios Academ.	0	0	68.000.000	68.000.000	68.000.000
Otros egresos según Presupuesto Base Cero	84.417.841	84.417.841	84.417.841	84.417.841	84.417.841
Total Egresos Fijos optimizados	396.417.841	396.417.841	464.417.841	464.417.841	342.917.841
Diferencia 02	743.558.083	-133.793.068	-127.529.717	-66.932.016	110.911.534
Ingreso financiero para Finiquitos		0	0	0	-23.854.167
Prestamo directo de deudores corto plazo.		0	0	0	-39.852.641
Acopio de fondos compromiso pago Deudas Largo Plazo		0	0	0	-70.951.932
Total Egresos Financieros	0	0	0	0	-134.658.739
Diferencia 03	743.558.083	-133.793.068	-127.529.717	-66.932.016	-23.747.205
Flujo de caja. (Gestion)	743.558.083	609.765.015	482.235.297	415.303.281	391.556.076

o Hoja 1/3



Meses	jun	jul	ago	sept
Ingresos Icampus	54.645.297	69.755.660	102.301.295	79.909.864
Ingresos Sedes	310.322.146	391.381.967	613.126.228	360.115.679
Total inicial	364.967.443	461.137.627	715.427.523	440.025.543
Aumentos ingresos	54.745.116	69.170.644	107.314.128	66.003.831
Total Ingresos Proyectado	419.712.559	530.308.271	822.741.651	506.029.374
Arriendos inicial	82.000.000	82.000.000	82.000.000	82.000.000
RRHH Costo Fijo inicial	230.000.000	230.000.000	230.000.000	230.000.000
Honorarios Acadm. Inicial	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Otros egresos según Presupuesto Base Cero	84.417.841	84.417.841	84.417.841	84.417.841
Total Egresos Fijos inicial	476.417.841	476.417.841	476.417.841	476.417.841
Diferencia 01	-56.705.281	53.890.431	346.323.811	29.611.534
Optimizacion Arriendos	-41.000.000	-41.000.000	-41.000.000	-41.000.000
Total optimizacion arriendos	41.000.000	41.000.000	41.000.000	41.000.000
Optimizacion Costos RRHH	-80.500.000	-80.500.000	-80.500.000	-80.500.000
Total optimizacion Costos RRHH	149.500.000	149.500.000	149.500.000	149.500.000
Optimizacion Honorarios Acadm.	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000
Total optim. Honorarios Academ.	68.000.000	68.000.000	68.000.000	68.000.000
Otros egresos según Presupuesto Base Cero	84.417.841	84.417.841	84.417.841	84.417.841
Total Egresos Fijos optimizados	342.917.841	342.917.841	342.917.841	342.917.841
Diferencia 02	76.794.719	187.390.431	479.823.811	163.111.534
Ingreso financiero para Finiquitos	-23.854.167	-23.854.167	-23.854.167	-23.854.167
Prestamo directo de deudores corto plazo	-39.852.641	-39.852.641	-39.852.641	-39.852.641
Acopio de fondos compromiso pago D	-70.951.932	-70.951.932	-70.951.932	-70.951.932
Total Egresos Financieros	-134.658.739	-134.658.739	-134.658.739	-134.658.739
Diferencia 03	-57.864.020	52.731.691	345.165.072	28.452.795
Flujo de caja. (Gestion)	333.692.056	386.423.747	731.588.818	760.041.613

o Hoja 2/3



Meses	oct	nov	dic	Total general
Ingresos Icampus	68.049.865	56.719.247	58.235.971	768.222.084
Ingresos Sedes	338.093.596	321.274.408	326.715.618	4.635.297.816
Total inicial	406.143.461	377.993.655	384.951.589	5.403.519.900
Aumentos ingresos	60.921.519	56.699.048	57.742.738	810.527.985
Total Ingresos Proyectado	467.064.980	434.692.703	442.694.327	6.214.047.885
Arriendos inicial	82.000.000	82.000.000	82.000.000	984.000.000
RRHH Costo Fijo inicial	230.000.000	230.000.000	230.000.000	2.760.000.000
Honorarios Acadm. Inicial	80.000.000	80.000.000	80.000.000	800.000.000
Otros egresos según Presupuesto Base Cero	84.417.841	84.417.841	84.417.841	1.013.014.086
Total Egresos Fijos inicial	476.417.841	476.417.841	476.417.841	5.557.014.086
Diferencia 01	-9.352.860	-41.725.137	-33.723.513	657.033.799
Optimizacion Arriendos	-41.000.000	-41.000.000	-41.000.000	-328.000.000
Total optimizacion arriendos	41.000.000	41.000.000	41.000.000	656.000.000
Optimizacion Costos RRHH	-80.500.000	-80.500.000	-80.500.000	-644.000.000
Total optimizacion Costos RRHH	149.500.000	149.500.000	149.500.000	2.116.000.000
Optimizacion Honorarios Acadm.	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-120.000.000
Total optim. Honorarios Academ.	68.000.000	68.000.000	68.000.000	680.000.000
Otros egresos según Presupuesto Base Cero	84.417.841	84.417.841	84.417.841	1.013.014.086
Total Egresos Fijos optimizados	342.917.841	342.917.841	342.917.841	4.465.014.086
Diferencia 02	124.147.140	91.774.863	99.776.487	1.749.033.799
Ingreso financiero para Finiquitos	-23.854.167	-23.854.167	-23.854.167	-190.833.333
Prestamo directo de deudores corto p	-39.852.641	-39.852.641	-39.852.641	-318.821.126
Acopio de fondos compromiso pago D	-70.951.932	-70.951.932	-70.951.932	-567.615.456
Total Egresos Financieros	-134.658.739	-134.658.739	-134.658.739	-1.077.269.915
Diferencia 03	-10.511.600	-42.883.877	-34.882.252	671.763.884
Flujo de caja. (Gestion)	749.530.013	706.646.137	671.763.884	

Hoja 3/3

- o Nota: el flujo final a primer año es de un resultado positivo de \$671.763.884.-



4.- Tabla: Flujos anuales. Total 10 años.

- **Nota 01:** A partir de tabla anterior, se realizan flujos anuales, en un marco de diez años.
- **Nota 02:** Estos flujos anuales, consideran el cumplimiento de compromisos financieros correspondientes a financiamiento de finiquitos y pagos de deudas a la fecha durante los treinta y seis primeros meses. A partir del mes treinta y siete (cuarto año) solo considerar el continuar atendiendo los compromisos correspondientes a la deuda de largo plazo.
- **Nota 03:** Como se visualiza en Tabla, a partir del cuarto y quinto año, el resultado se optimiza significativamente.

Periodo	Año 01	Año 02	TOTALES AÑO 02	Año 03
Año	2021	2022		2023
Total Ingresos Proyectado	6.214.047.885	6.214.047.885	12.428.095.770	6.484.223.880
Total Egresos Fijos optimizados	-4.465.014.086	-3.761.014.086	-8.226.028.172	-3.583.014.086
Total Egresos Financieros	-1.077.269.915	-1.615.904.872	-2.693.174.787	-1.615.904.872
Diferencia	671.763.884	837.128.927	1.508.892.811	1.285.304.922
Diferencia anualizada	671.763.884	1.508.892.811	1.508.892.811	2.794.197.733

Periodo	Año 04	Año 05	Año 06	Año 07	TOTALES AÑO 07
Año	2024	2025	2026	2027	
Total Ingresos Proyectado	6.484.223.880	6.484.223.880	6.484.223.880	6.484.223.880	44.849.215.170
Total Egresos Fijos optimizados	-3.405.014.086	-3.405.014.086	-3.405.014.086	-3.405.014.086	-25.429.098.603
Total Egresos Financieros	-1.106.250.413	-851.423.184	-851.423.184	-851.423.184	-7.969.599.622
Diferencia	1.972.959.381	2.227.786.610	2.227.786.610	2.227.786.610	11.450.516.944
Diferencia anualizada	4.767.157.114	6.994.943.724	9.222.730.334	11.450.516.944	11.450.516.944

Periodo	Año 08	Año 09	Año 10	TOTALES AÑO 10
Año	2028	2029	2030	
Total Ingresos Proyectado	6.484.223.880	6.484.223.880	6.484.223.880	64.301.886.810
Total Egresos Fijos optimizados	-3.405.014.086	-3.405.014.086	-3.405.014.086	-35.644.140.862
Total Egresos Financieros	-851.423.184	-851.423.184	-851.423.184	-10.523.869.173
Diferencia	2.227.786.610	2.227.786.610	2.227.786.610	18.133.876.775
Diferencia anualizada	13.678.303.554	15.906.090.165	18.133.876.775	



Conclusiones

A partir de antecedentes descritos en cuanto al desarrollo del “Modelo eje Financiero”, se estiman las siguientes conclusiones sobre la materia:

- 1) Cifras de optimización de Flujo, se visualizan del tipo conservador y por tanto alcanzables del punto de vista matemático-financiero.
- 2) Para materializar este modelo financiero se requiere:
 - a) Rectoría debe ejercer en su plenitud el control del gasto y costos. La responsabilidad estratégica del cumplimiento del modelo es de la Junta Directiva.
 - b) Materializar una Unidad de Control de Gestión a nivel Rectoría.
 - c) Disponer e implementar una disciplina presupuestaria a nivel ejecutivo (Rectoría).
 - d) El nivel de Rectoría debe poseer alta capacidad técnica y de disciplina presupuestaria.
 - e) Totalidad de optimizaciones académicas y administrativas deben estar orientados a cumplir Flujo de Caja Eje. Entre otras tareas, se consideran las siguientes:
 - o El modelo de gestión administrativo, estratégico y académico debe ser capaz de cumplir con desafíos financieros.
 - o Disminuir costos en Sedes, lo que implica cambio de roles. Sedes se transforman en Unidades ejecutoras.
 - o Casa Central asume la dirección y control a nivel nacional.
- 3) Universidad debe asumir como mayor Riesgo para la materialización de Flujo la cultura imperante.
- 4) Modelo debe ser implementado a partir del primer semestre 2021.



**UNIVERSIDAD
LA REPÚBLICA**

LAICA PLURALISTA TOLERANTE

19, Marzo de 2021

Plan de Recuperación 2021-2023 (24 meses)



Resumen	4
El contexto	9
Introducción	12
Ejes estratégicos	13
Eje N° 1: Orientado a implementar un proceso de mejora para la Gobernanza y Gestión Institucional.	14
E1. OE1: Incrementar y mejorar la gestión de toma de decisiones de las Autoridades Superiores.	16
E1. OE2: Impulsar un proceso de gestión del cambio al interior de la Institución en sus áreas de desarrollo organizacional.....	18
E1. OE3: Renovar el Estatuto de la Universidad.	21
E1. OE4: Actualizar Reglamentos y Protocolos de la Universidad.	21
E1. OE5: Optimizar estructura organizacional en función de integración de procesos.....	21
E1. OE6: Generar e implementar políticas de gestión de la información para la Universidad.	23
E1. OE7: Impulsar un proceso de monitoreo de satisfacción con la gestión y la administración (evaluación continua)	25
E1. OE9: Desarrollar Sistemas Integrados - Plataforma.....	28
E1. OE10: Generar Reportes Ejecutivos (Business Intelligence).	29
E1. OE11: Reestructuración del Plan Estratégico 2018-2023.	30
Eje N° 2: Orientado a Garantizar la Sustentabilidad y Viabilidad Financiera de la Institución.	31
E2.OE2: Actualizar la Estructura de Costos y Gastos.	34
E2.OE3: Incrementar Matriz de Ingreso de recursos, e búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y modalidades de formación.	35
E2.OE4: Diseñar e implementar un sistema de venta de servicios de asesoría y capacitación para la formación permanente en áreas de competencia de la Universidad, a través de OTEC.	36
E2.OE5: Fortalecer los mecanismos de Recaudación y cobranza.	37
E2.OE6: Implementar un modelo de Gestión integral que permita asegurar la sustentabilidad de la Universidad.	38
E2.OE7: Incorporar Inversiones mediante la prestación de servicios.....	39
E2.OE8: Mejorar mecanismos de Retención estudiantil.	39
E2.OE9: Diseñar mecanismos de Negociación y Cancelación relacionado con Deuda previsional.	40
E2.OE10: Diseñar mecanismos de negociación y cancelación relacionado con Arriendo de bienes inmuebles.	41
E2.OE11: Diseñar estrategias para los actuales procesos judiciales.....	42



Eje N° 3: Orientado a Generación de Oferta Académica atractiva y sustentable.....	43
E3. OE1: Ejecutar posicionamiento y valorización de la marca Universidad La República.....	45
E3. OE2: Depurar y optimizar la oferta académica de Pregrado.	46
E3. OE3: Fundación de una Escuela de Postgrado e Investigación.....	48
E3. OE4: Desarrollo de Programas Advance y Continuidades de Estudio.....	49
E3. OE5: Fortalecer la Formación Continua.....	51
E3. OE6: Ampliar el modelo de virtualidad y semipresencialidad.	52
E3. OE7: Reconversión del desarrollo académico en Sedes: Advance /virtuales.	54
E3. OE9: Implementación de políticas y programas de retención efectivos.	57
E3. OE10: Implementación de la carrera académica.	59
E3. OE11: Desarrollo de innovación curricular en pregrado y postgrado.....	60
E3. OE12: Desarrollar la Unidad de Ventas y Prestación de Servicios.	62
Conclusiones.....	65



Resumen

La ULARE creada en 1988, como una Universidad de carácter laico, pluralista y tolerante, formadora de hombres y mujeres libres, lleva por sobre los treinta años de funcionamiento, camino el cual no ha estado exento de dificultades y enfrentamiento de grandes desafíos.

La Universidad en el año 2002 publicó su Plan Estratégico de Desarrollo 2002–2011, el cual dejó tener sustento en la realidad, por cuanto hacia el año 2007 sobrevino la crisis, ampliamente conocida, que motivó la creación de un Comité de Crisis, que planificó la ruta de salida con base en un Plan de Acción destinado específicamente a remontar la contingencia, todo lo cual fue posteriormente afianzado en lo conceptual en el actual Plan Estratégico 2018-2023.

Sabemos que las consecuencias de ese momento de nuestra historia han afectado y seguirán afectando el desarrollo de la institución, pero con total certeza sabemos que fuimos capaces de enfrentar y sobrellevar los peores momentos mediante una organización ágil y con una eficiente toma de decisiones de negociaciones a nivel de rectoría, todo lo cual si bien en su momento fue una altísima fortaleza, hoy se ha convertido en una debilidad organizacional, razón por la cual el nivel Directivo de la Universidad materializó en el segundo semestre año 2020 un diagnóstico de sus procesos y registros principales, todo esto a fin de iniciar una reestructuración que permita materializar una nueva ULARE, acorde a los nuevos tiempos tecnológicos y sociales.

No debemos desconocer que la estructura organizacional actual ha implicado que nuestra Universidad sufra de una delicada situación financiera, derivada principalmente de sus altos costos fijos y docentes, como también de un modelo organizacional que privilegia la presencia física a través del país, todo lo cual acrecienta la estructura de sus costos.

Derivado de la situación descrita, la SES en años 2019-2020 inicia un proceso hacia la Universidad según los siguientes hitos:

- 1) Resolución Exenta N°99 del 29 diciembre 2019, la SES ordena instruir un proceso de investigación, en el marco de la Leyes n°20.800 y 21.091 a la ULARE, con el fin de determinar si la institución había cometido alguna de



las infracciones dispuestas en la ley n°21.091 y/o se encontraba en alguno de supuestos contemplados en el artículo 3° de la Ley n°20.800.

- 2) En mayo 2020, la Investigadora de la SES evacuo informe en el cual concluye “que resultaría procedente formular cargos a la Universidad La República, atendida la existencia de antecedentes que dan cuenta que dicha institución se encontraría en las causales de las letras a) y b) del artículo 61, del DFL N°2, de 2009, del Ministerio de educación, en concordancia con el literal b) del artículo 20 de la Ley N°21.091.”
- 3) La SES, el 08 junio 2020 mediante resolución exenta N°104, resuelve el término de la investigación y ordena instruir un proceso administrativo, conforme a lo establecido en las leyes N°20.800 y 21.091, en contra de la ULARE, designándose como instructor a Don Enrique Perez Jijena, para efectos de realizar la correspondiente formulación de cargos y de sustanciar el respectivo procedimiento administrativo.
- 4) El Instructor, mediante formulación de cargos 2020/FC/13 de fecha 2 julio 2020, procedió a formular cargos a la Universidad La República.
- 5) Con fecha 25 septiembre se materializa “apertura de periodo de prueba”, cuyo vencimiento fue el 10 noviembre 2020.
- 6) La SES mediante Resolución Exenta N°283¹ del 21 diciembre 2020, dispone:
 - a) El término del proceso administrativo.
 - b) Concede a la ULARE un plazo de 60 días para presentar un Plan de Recuperación, que permita subsanar a lo menos los siguientes puntos:

¹ En lo sucesivo el plan de recuperación hace referencia a estos considerandos expresados en la Resolución Exenta n° 283



1. Creciente déficit financiero.
2. Disminución progresiva de matrículas de estudiantes y disminución de los ingresos que obtiene por conceptos de aranceles.
3. Incumplimiento recurrente de sus obligaciones previsionales.
4. Retraso recurrente en el pago del impuesto de segunda categoría que grava las rentas de sus trabajadores dependientes e independientes.
5. Cuantiosa deuda vigente respecto del pago de impuestos o créditos fiscales.
6. Numerosos procesos judiciales vigentes, en que la Universidad La Republica tiene la calidad de demandada y próximo remate de su inmueble ubicado en calle Agustinas N°1831, de la comuna de Santiago.
7. Convenio Judicial Preventivo con obligaciones pendientes de pago.
8. Incumplimiento de las obligaciones emanadas de los contratos de arrendamiento de los inmuebles en que funcionan las distintas sedes.
9. Morosidad Comercial.
10. Desorden Administrativo.
11. Ausencia de un Plan de Desarrollo Estratégico elaborado, aprobado e implementado por parte de las máximas autoridades de la Universidad tendientes a superar los distintos problemas y dificultades que enfrenta la Institución.

Sin duda estamos frente a un punto de inflexión para la trascendencia de nuestro proyecto educativo si consideramos la actual situación de la Institución. Nuestra responsabilidad es generar las condiciones para consolidar a la Universidad, y a la vez, con una sustentabilidad que permita operaciones normales y que dé certeza a Organismos Ministeriales sobre la solidez y calidad del quehacer administrativo académico de la Universidad La República.

En esta nueva y desafiante etapa que debe enfrentar nuestra Institución, están dados los escenarios y Ejes Estratégicos para explorar y evaluar nuevas y mejores formas de organización estructural y funcional, en la que la solidez de lo avanzado



y la estatura adquirida nos dará un sustento a una necesaria adecuación de acuerdo a las exigencias de una Universidad del siglo XXI. Estamos avanzando hacia un Plan de Reestructuración y Consolidación Estratégica, que nos permitirán desarrollar cambios notables en la calidad de la gestión, así como se progresa en el fortalecimiento de un paradigma universitario destinado a consolidar el prestigio, la imagen y la tradición, en un escenario de mayores exigencias competitivas.

Por ello, este Plan de Reestructuración y Consolidación Estratégica 2021-2022, constituye la base de nuestra propuesta a partir de la decisión de iniciar un camino de replantear y reformular procesos claves e impostergables que viabilicen, den sustentabilidad y potencien una nueva etapa del desarrollo de nuestra Universidad.

El proceso de autocrítica constituyó un elemento muy relevante para el equipo interno a cargo de este proceso. La Universidad La República se ha hecho cargo de las observaciones detectadas y ha avanzado de manera importante en función de sopesar esas observaciones. No desconocemos, sin embargo, que mantenemos ciertos rezagos en algunas áreas, las cuales están siendo abordadas, cuestión que da cuenta y se hace cargo nuestro Plan potenciándose los mecanismos de aseguramiento de la calidad, tanto en lo referido a nuestro ámbito académico como lo referente a la Gestión de los procesos.

La Institución en su conjunto, autorregula su quehacer a través de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018-2023, y sus procesos internos a través de mecanismos de aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo. Por lo tanto, consciente de su alta responsabilidad y compromiso con la comunidad, nos encontramos en una búsqueda permanente y paulatina de la excelencia, así también se hace cargo de sus debilidades observadas por la SES; y, se suma a los nuevos desafíos y desarrollos de la Educación Superior Chilena, con una eminente autocrítica y una mayor participación y pertinencia en su quehacer educacional, asumiendo su Misión con una mirada estratégica, de forma comprometida, dinámica y en constante actualización, sin dejar el prisma valórico, laico e inclusivo; unido no solo a la defensa de oportunidades y equidad para los sectores más postergados, sino que también en la formación de excelencia de los futuros profesionales que requiere la nación.



El Plan de Recuperación ha buscado formular una estructura y un proceso presupuestario que permita cumplir nuestros objetivos de la mejor manera, siendo incremental cada año, por eso consolidó sus mecanismos en pos de buscar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, a fin de orientarlos hacia la mejora de la Universidad en el ámbito académico y de gestión. Para ello se han diseñado, 134 KPI, y 24 indicadores financieros que permitan desarrollar, implementar, controlar y reportar resultados de la planificación establecida

Hoy más que nunca somos una Institución más autocrítica. Efectivamente, creemos que siempre podemos hacer mejor las cosas, en pos de lograr excelentes resultados para con nuestros Alumnos y Comunidad en general. Nuestras debilidades son reflejo de nuestra autoevaluación. No obstante, reconocemos que aun mantenemos falencias, las cuáles junto con una adecuada definición, están siendo abordadas por nuestra Universidad y sobre las cuales recaen importantes acciones de mejoramiento contenidas en el Plan Recuperación a 24 meses.

Es nuestra convicción que hoy somos una mejor Universidad que hace cinco años. Hemos logrado una conciencia nueva en un contexto social y político diferente y complejo, mucho más dinámico y demandante, con un fuerte componente de las Tecnologías de la Información y con una inmediatez por resultados vertiginosos, y por qué no decirlo y reconocerlo, también, con otras circunstancias y condiciones.



El contexto

El presente documento dirigido a la Superintendencia de Educación Superior, tiene por finalidad informar a dicho organismo, cómo se han desarrollado los acontecimientos al interior la Universidad la República y de qué manera han sido afectados los principales procesos institucionales, después de los sucesos de octubre de 2019 y la pandemia sanitaria Covid-19, durante el transcurso de este año.

Universidad La República no ha estado ajena a sus efectos y se ha visto en la obligación de modificar su planificación estratégica, para lograr en lo inmediato su reestructuración financiera y enfrentar los efectos negativos de la crisis social de octubre de 2019 y los provocados por la pandemia.

Es importante resaltar que, desde el inicio de ambos acontecimientos, el cuerpo Directivo de la Universidad ha realizado los esfuerzos necesarios para dar continuidad al proyecto educativo y sus procesos académicos administrativos.

En septiembre del 2020, la institución cumplió treinta y dos años de ininterrumpida actividad académica, durante los cuales Universidad La República ha proyectado sus valores a través de su proyecto educativo, favoreciendo a muchos jóvenes y trabajadores que con esfuerzo buscan una oportunidad transformadora para sus vidas.

Necesario es recordar que durante los últimos trece años, nuestra comunidad universitaria ha transitado en medio de las dificultades propias de la crisis financiera del año 2008, de público conocimiento, de la cual nos empinamos convencidos que lo hemos hecho siguiendo la dirección del gobierno superior, la experiencia de nuestros docentes y académicos, el esfuerzo de cada uno de los Directores y funcionarios en Sedes y Casa Central, y con la fuerza y el reconocimiento de nuestros estudiantes y colaboradores.

Desde los inicios de la Reforma a la Educación de Superior y sus alcances, la Universidad ha asimilado los lineamientos de ella, observando también nuestro entorno, a objeto de recabar las mejores prácticas educacionales. Bajo esta



concepción, nuestra Institución se ha estado preparando para evidenciar el aseguramiento de la calidad de sus procesos, pero no con una visión de certificación, sino como una consecuencia de la aplicación de desempeños de mejora continua en todas las dimensiones de su quehacer institucional, en forma transversal y en todo el proyecto educativo.

Los acontecimientos de octubre 2019 y su continuidad hasta fines de ese año, provocaron la alteración en la normalidad de las actividades de la Universidad. Estos acontecimientos han impactado a nuestros alumnos, docentes y funcionarios. La alteración del orden público, las restricciones de movilidad y el cierre de las actividades productivas y comerciales de forma prolongada, tuvo repercusiones en nuestro quehacer institucional, afectando la planificación, las actividades y la operación, el servicio educacional, los recursos y las finanzas. Permanentemente se informó al MINEDUC respecto de la situación personal de nuestros estudiantes y colaboradores; del estado de nuestras instalaciones e infraestructura y de los planes de mitigación que estableció nuestra Universidad a lo largo del país.

En marzo del 2020 el país fue impactado de la aparición de la pandemia sanitaria coronavirus SARS-CoV-2, la cual ha traído efectos graves a nivel social, económico y sanitario, y que hasta el día de hoy, ha alterado la convivencia familiar y social, la actividad productiva, económica y de todo orden, perturbando los usos, las costumbres, el ordenamiento institucional e impidiendo el desplazamiento y la concurrencia de los trabajadores a los lugares habituales de producción de bienes y servicios, incluidos los de la educación, en todos sus niveles. Todas nuestras Sedes han estado y/o se encuentran en cuarentena, con funcionarios con suspensión por el sólo imperio de la Ley.

Al inicio del primer semestre de 2020 la actividad de aula y administrativas fue afectada por las restricciones sanitarias y de seguridad pública, debiéndose implementar la modalidad tele presencial a distancia, salvando las dificultades tecnológicas, adecuando los horarios, los diversos programas de estudios y aportando los recursos especializados para que todo se desarrollara de acuerdo con lo establecido en la calendarización anual. A nivel institucional la Comunidad Universitaria no escatimó sus mejores esfuerzos para asegurar que los procesos formativos de los estudiantes se desarrollaran de acuerdo con lo planificado.



Los centros de prácticas, especialmente en carreras de la salud y otras, han postergado el ingreso de estudiantes, por ejemplo, en centros hospitalarios, postas y consultorios, colegios y liceos, empresas productivas y de servicios.

Enfrentamos una realidad innegable: los cambios en la vida familiar, cotidiana, en la salud física y mental y social de nuestros estudiantes, docentes, funcionarios y directivos **afectarán los resultados de los indicadores académicos preestablecidos.** Por cierto, los niveles de desempleo han repercutido negativamente en la tasa de retención y en la sustentabilidad de sus actividades para el periodo lectivo 2019-2020. E impactará también este 2021, cuyo proceso de Admisión ya se inició.

Además, el diagnóstico interno realizado a través de encuestas a los estudiantes, en su inmensa mayoría trabajadores, ha sufrido importantes perjuicios económicos y financieros. Muchos de ellos están destinando sus recursos para atender exigencias de su entorno: de salud, de alimentación, deudas y gastos básicos. **Todo lo demás, se ha postergado.**

Dada los hechos descritos y por los efectos propios de ellos, la Superintendencia de Educación Superior estimó que ambas situaciones (estallido social y pandemia) se enmarcaban en hechos exógenos, imprevisibles, inevitables y corresponden a **“fuerza mayor” o caso fortuito.**

Nuestra Universidad ha asumido las orientaciones del Ministerio de Educación e Instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior en Chile, en el sentido de cumplir de la mejor manera el cambio en la conducción del proceso enseñanza aprendizaje, desde la presencialidad a la tele presencialidad, dando continuidad y regularidad a nuestros servicios educacionales. A pesar, del cambio tan abrupto para nuestros alumnos, la satisfacción demostrada por el estamento estudiantil es reconocida. La metodología fue informada y es de conocimiento del MINEDUC y la SES, a quienes hemos dado respuesta a sus consultas respecto de ello.

Las nuevas circunstancias como se ha mencionado con anterioridad, obligan por el momento, a hacer un paréntesis y re-direccionar las acciones y esfuerzos para subsanar las observaciones realizadas por la Superintendencia de Educación Superior alcanzando la absoluta normalidad institucional.



Introducción

El documento que se expone a continuación es el resultado de un trabajo sistemático y participativo, en el cual todos los agentes que intervienen en el proceso administrativo académico, directa o indirectamente, colaboraron para delinear un plan de recuperación de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 4° de la Ley N°20.800, que para efecto de nuestra institución lo hemos denominado **Plan de Recuperación 2021-2023 (24 meses)**

El objetivo de este plan se orienta principalmente a establecer el marco de acción que da respuesta a las observaciones realizadas por las SES en su informe.

En función de lo anterior, se han establecido prelación para la modernización de la gestión y soportes administrativos y financieros que de manera mancomunada contribuyan a los objetivos de dar sustentabilidad al proyecto educativo de la institución. Asimismo, en la búsqueda de encontrar un punto de intersección entre las curvas de las observaciones realizadas y la curva de nuestras reales capacidades de generación de recursos. En ese sentido, transitar hacia una mayor gestión de la sustentabilidad, que respalde y asegure una gestión universitaria integral y sostenible.

En este mismo contexto en que nos encontramos, la Universidad la República tiene que validar que su existencia institucional se justifica; que el país reconoce y valora su sentido y aporte a la Sociedad. El argumento de esta validación solo es posible con este enfoque de reestructuración y consolidación de nuestro quehacer académico administrativo, sin esta concepción estratégica, el crecimiento y desarrollo institucional se verá afectado.



Ejes estratégicos

Para enfrentar el desafío que nos impone un plan de recuperación se han diseñado 3 ejes estratégicos, los cuales reflejan lo que la Universidad piensa que debe hacerse internamente para alcanzar el éxito de los objetivos finales deseados para enmendar las observaciones, vitalizar su sustentabilidad y consolidar el quehacer administrativo. Cada eje estratégico implica la interrelación de un conjunto de objetivos vinculados entre sí, concentrando los esfuerzos para lograr subsanar los considerandos de las SES, los que finalmente tributan en la consecución de sus propósitos institucionales.

La Universidad considera tres Ejes Estratégicos:

- 1) Orientado a implementar un proceso de mejora para la **Gobernanza y Gestión Institucional**.
- 2) Orientado a **Garantizar la Sustentabilidad y Viabilidad Financiera** de la Institución.
- 3) Orientado a **Generación de Oferta Académica atractiva y sustentable**.

Para cada uno de estos ejes se definen objetivos, estrategias, indicadores y valorización. Se establece como eje transversal **mantener e implementar mecanismos eficaces de aseguramiento de la calidad**, que se interrelaciona e integra a los tres Ejes, por lo cual se organizan y explicitan estrategias y acciones propias en cada uno de ellos. El plan de reestructuración y consolidación se implementa a través de la identificación de acciones e iniciativas que se requieren impulsar, o continuar desarrollando, para materializar las estrategias, o bien como actividades de corto plazo a nivel institucional y/o Unidades. Estos planes definen, para cada eje, metas, acciones vinculantes, plazos, responsables y recursos asociados.

La ejecución y supervisión del estado de avance del plan se efectuará través del seguimiento de los indicadores de gestión establecidos y el respectivo cumplimiento de metas, de manera de evaluar sus resultados y realizar los ajustes que correspondan, para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Todo lo



mencionado se realizará a través de un Control de Mando Integral para su seguimiento y control.

El desarrollo de cada Eje formulado, para el Plan 2021 – 2023, se establece a continuación:

Eje N° 1: Orientado a implementar un proceso de mejora para la Gobernanza y Gestión Institucional.

Objetivo general:

La Universidad sustenta en la actualidad su gobernanza y gestión institucional en un plan estratégico. Sin embargo, se debe buscar constantemente la forma más eficiente para lograr una correcta gestión institucional y gobernanza, orientando y promoviendo mejoras continuas en los procesos institucionales. De esta manera las medidas que se adoptarán tendrán su foco en la readecuación del plan estratégico, apuntando hacia el control de la gestión permanente optimizando los recursos de la Universidad, el desarrollo sostenible y mejora en la gobernanza.

Es por ello que el control de gestión y gobernanza serán fundamentales para la readecuación del plan estratégico institucional. Actualmente la Universidad cuenta con una gestión administrativa poco relucida en el control interno de los procesos. Sin embargo, estas medidas propuestas apuntan hacia la mejora continua optimizando procesos, gobernanza y administración interna de la institución.

En lo relativo a la existencia de procesos judiciales, convenio judicial preventivo y próximo remate de su inmueble embargado, la institución velará por un adecuado plan de pago de lo adeudado con estos organismos por un plazo máximo que se permita. Así como también, en lo referente a la administración interna y plan de desarrollo estratégico la institución no verá disminuida su calidad de servicio interno en gestión y educación, sino que su objetivo respeta la readecuación del plan estratégico, ajuste de su gobernanza y la mejora continua de sus procesos.

Para enfrentar estos desafíos en el plan de readecuación del plan estratégico institucional se considera el aporte de capital de los sostenedores, mejora en la



comunicación y flujo de información interna, mejorando la estructura de datos a nivel nacional para hacer frente a los desafíos pendientes.

Por lo tanto, los procesos de mejora continua en la gobernanza y gestión institucional velarán por un desarrollo sostenible, evaluando constantemente sus resultados, asignando el uso eficiente y responsable de los recursos alineados con las necesidades de la readecuación del plan estratégico institucional.

Entre los desafíos para la institución está el hecho de ordenar y adecuar la gobernanza universitaria a las demandas del entorno y sus transformaciones estructurales, estableciendo marcos de acción en los distintos niveles de la organización.

Se trabajará en la readecuación del plan de desarrollo estratégico, gobernanza y gestión institucional a nivel nacional implementado mejoras continuas en los procesos de optimización de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos.

La gestión institucional y gobernanza será un pilar fundamental a largo plazo en la toma de decisiones. Para ello la optimización de procesos, indicadores de gestión, mejora continua, aseguramiento de la calidad, autorregulación, sistematización de los procesos de control interno apoyarán los planes y objetivos de la Universidad en la búsqueda de la excelencia.

En resumen, éste Eje Estratégico se hace cargo de las observaciones SES en sus considerandos 6, 7, 10 y 11. El control de gestión, gobernanza y mejora continua dará la posibilidad de mantener un equilibrio, que logre subsanar los procesos judiciales vigentes, obligaciones pendientes, administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico, las que se abordan en detalle para su cumplimiento y eliminación de ellas.



E1. OE1: Incrementar y mejorar la gestión de toma de decisiones de las Autoridades Superiores.

La mejora en la gestión y toma de decisiones de las autoridades superiores se basará en el establecimiento de marcos de acción estratégicos en los 3 niveles superiores (R/VRAC/VRAF) definiendo sus funciones y atribuciones por unidades de la organización, con una orientación en la gestión de calidad basada en la norma ISO9001, que permita tener una adecuada sistematización de las tareas y sus procesos.

En el caso de la junta directiva deberá sistematizar la toma de conocimiento de la gestión administrativa, operativa, comercial y de proyectos de la universidad estableciendo un sistema de información mediante reportes mensuales entregados por parte de rectoría para llevar una trazabilidad de las tareas, permitiendo adoptar decisiones dentro de los plazos establecidos.

Para ello, todos deben estar dispuestos a los grandes cambios y a la implementación de una nueva cultura en el corto, mediano y largo plazo, así como también, precisar funciones y atribuciones de Junta Directiva en las resoluciones de planes estratégicos y de acción.

En este proceso se deberá tener presente el siguiente indicador para llevar a cabo el seguimiento de las acciones:

a) Indicador toma de conocimiento junta directiva:

Este indicador medirá la efectividad de la toma de conocimiento de las acciones entregadas por rectoría en sus estados de aprobado, rechazado o en espera.

$$KPI \text{ toma de conocimiento junta} = \left(\frac{\text{Documentación informada}}{\text{Documentación entregada}} \right) * 100\%$$



Donde:

Documentación informada: la junta directiva deberá validar la entrega de la documentación por parte de rectoría, aprobando, rechazando o dejando en espera las decisiones tomadas.

Documentación entregada: ésta será entregada por rectoría para dar informe mensual del avance de los procesos institucionales.

Para el caso de que el documento quede en espera se procede a evaluar la acción con el siguiente indicador:

b) Tiempo de espera

Este indicador mide la cantidad de días hábiles que se demora la junta directiva en la toma de decisiones

$$\textit{Tiempo de espera} = \textit{Fecha de aprobación rechazo} - \textit{Fecha de recepción}$$

Para el caso de la toma de decisiones superiores a nivel Rector, Vicerrector Académico y Vicerrector de Administración y Finanzas se comprenden los siguientes indicadores para el seguimiento de las acciones efectivas de la Universidad.

Cabe señalar que cada informe deberá ser codificado para realizar el registro y posterior almacenamiento en la base de datos de la Universidad.

c) Indicador toma de decisiones:

Este indicador medirá la efectividad de la toma de decisiones por parte de las autoridades superiores, siendo favorables o desfavorables sus resultados, lo que persigue este indicador es la validación negativa o positiva de cada informe entregado por el Rector (R), Vicerrector Académico (VRAC) y Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF):



$$KPI \text{ toma de decisiones financieras} = \left(\frac{\text{Informes validados}}{\text{informes entregados}} \right) * 100\%$$

$$KPI \text{ toma de decisiones administrativas} = \left(\frac{\text{Informes validados}}{\text{informes entregados}} \right) * 100\%$$

$$KPI \text{ toma de decisiones académicas} = \left(\frac{\text{Informes validados}}{\text{informes entregados}} \right) * 100\%$$

Los plazos establecidos se contemplan desde el 1º semestre 2021

En resumen, esta línea de procesos tendrá un reporte mensual con toda acción relevante, en la toma de decisiones, que tengan las autoridades superiores, aportando y asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerandos 10 y 11. El control en la gestión dará el equilibrio de subsanar la administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico, para su cumplimiento y eliminación de ellas.

E1. OE2: Impulsar un proceso de gestión del cambio al interior de la Institución en sus áreas de desarrollo organizacional.

La Universidad cuenta con procesos de gestión interna, estos deberán ser actualizados y mejorados según adecuación de las líneas de acción en gobernanza y gestión institucional. De esta manera los cambios que se tomarán tendrán su efecto directo en la gestión del cambio al interior de la institución.

Es por ello que al revisar, proponer y aprobar una nueva orgánica institucional los estatutos y procedimientos estarán actualizados, serán conocidos y operativos además de que estarán bajo control, esto dará comienzo al proceso de reingeniería de la Universidad permitiendo sustentabilidad futura a partir de aprovechar sus ventajas y oportunidades, como también cubrir brechas de



debilidades y enfrentar amenazas internas y externas, todo esto con el fin de continuar sus servicios académicos, en el marco de sus principios, de manera sistemática, asegurando la calidad de sus procesos, resultados y la efectividad de sus decisiones.

El modelo de gestión establecerá mecanismos para el aseguramiento de la calidad en la gestión del cambio al interior de las siguientes áreas: Rector (R), Vicerrector Académico (VRAC), Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF) y el Director Aseguramiento Calidad (DAC).



La adopción de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001 para la toma de decisiones estratégicas de la institución se basa en los siguientes requerimientos y beneficios

Los requisitos que contempla la gestión del cambio institucional serán:

- Planeación y readecuación los procesos según lineamientos institucionales
- Definir y reorganizar nuevamente los requisitos de cada área de trabajo
- Estandarizar los procesos de compra, arriendo y subcontratación
- Inspección y control constante de los procesos a través de indicadores de gestión.



Los beneficios potenciales para la institución serán:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos de nuestros alumnos, docentes, asociados y colaboradores (para efectos de esta norma, nuestros “clientes”) y los legales además de los reglamentarios
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas a la operación y sus objetivos
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Sin embargo, se deja claro que todo proceso ya actualizado requerirá de una mejora continua permanente.

Entre las acciones y tareas se deberá contemplar la preparación del personal en cada una de las áreas de la organización, trabajar en la adaptación de las personas al cambio, vencer las resistencias directivas para consolidar los procesos y readecuar el plan estratégico institucional.

Los plazos establecidos se contemplan desde el 1º semestre 2021.

En resumen esta línea de procesos tendrá un reporte semestral por parte del área de calidad, aportando y asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerando 6, 7, 10 y 11. El control de gestión interno permite dar el apoyo para subsanar los procesos judiciales vigentes, obligaciones pendientes, administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico para su cumplimiento y eliminación de ellas.



E1. OE3: Renovar el Estatuto de la Universidad.

La Universidad cuenta con un estatuto vigente, sin embargo, el Rector (R) y Contralor (C) se harán cargo del estudio legal para la renovación del estatuto Universitario a partir del 1º semestre 2021.

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte anual por parte de rectoría y contraloría, además se hace cargo de las observaciones SES en sus considerando 10 y 11. La renovación del estatuto nos permitirá apoyar y subsanar la administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico, además del cumplimiento y eliminación de ellas.

E1. OE4: Actualizar Reglamentos y Protocolos de la Universidad.

La Universidad cuenta con un reglamento y protocolo vigente, sin embargo, el rector (R) y contralor (C) se harán cargo del estudio legal para la actualización de los reglamentos y protocolos de la Universidad a partir del 1º semestre 2021.

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte anual por parte de rectoría y contraloría, además se hace cargo de las observaciones SES en sus considerando 10 y 11. La actualización de los reglamentos y protocolos de la Universidad dará el apoyo para subsanar la administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico, además del cumplimiento y eliminación de ellas.

E1. OE5: Optimizar estructura organizacional en función de integración de procesos.

El desarrollo de un enfoque en los procesos para la contribución de una optimización estructural organizacional tendrá como tarea principal la comprensión de éstos mismos, integrándolos como un sistema que contribuirá a la eficacia y eficiencia de la Universidad.



La integración de los procesos estará ligada a la mejora de los servicios que ofrece la Universidad, ya que los procesos son los que determinan los ciclos de producción y desarrollo en las especificaciones que el servicio de la educación demanda.

Este enfoque hacia los procesos implicará para la Universidad la definición y gestión sistemática de las acciones e interacciones con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo a la readecuación del plan estratégico institucional.

Es por ello que la optimización de la estructura organizacional comenzará con un plan de mejora en la reorganización del organigrama existente, definiendo claramente las tareas, funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización, así como también, una metodología clara basada de la siguiente forma:

- a) Planificación del trabajo: Es necesario determinar los objetivos a alcanzar, delimitar tiempos y fechas de entrega para poder realizar un monitoreo constante de avances y resultados.
- b) Monitoreo y control del trabajo: Definir a las personas responsables de cada actividad, así como de la persona encargada de realizar la tarea de monitoreo de avances en la actividad para mitigar los riesgos y poder optimizar los recursos, generando un mejor aprovechamiento de la planificación.
- c) Gestión de acuerdos con proveedores: Es necesario realizar una evaluación periódica a los proveedores acerca de los acuerdos comerciales previamente establecidos con el afán de que los tiempos de entrega no se modifiquen.
- d) Gestión de requerimientos: Detectar ciertas vulnerabilidades de las cuales no estábamos conscientes.
- e) Aseguramiento de la calidad en los procesos y servicios: Con base en los estándares de calidad previamente establecidos, se debe evaluar la calidad del servicio. Se puede recurrir a encuestas de satisfacción profundamente



perceptuales; estas pruebas deben de ser estandarizadas para no comprometer la calidad en futuras evaluaciones.

- f) Gestión de configuración: Delimitar los formatos de nomenclatura y abreviaturas, destinos de almacenamiento y periodicidad de respaldos.
- g) Entrega del servicio: Asegurarse de qué forma se entrega el servicio y cómo se percibe.
- h) Medición y análisis: Planeación de los KPI's de las distintas áreas anteriormente mencionadas.

Los plazos establecidos se contemplan desde el 1º semestre 2021.

El modelo de gestión establecerá mecanismos para el aseguramiento de la calidad en la optimización de su estructura organizacional e integración de los procesos teniendo los siguientes responsables: Rector (R), Vicerrector Académico (VRAC), Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual por parte de las áreas comprometidas, además de hacerse cargo de las observaciones SES en sus considerando 6, 7, 10 y 11. El control de gestión interno apoyará los procesos judiciales vigentes, obligaciones pendientes, administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico para su cumplimiento y eliminación de ellas.

E1. OE6: Generar e implementar políticas de gestión de la información para la Universidad.

La Universidad cuenta con políticas de gestión de la información, sin embargo deberán ser adecuadas para garantizar los nuevos requerimientos en la gestión institucional y mejora continua. De esta manera los cambios que se tomarán tendrán su efecto directo en la implementación de nuevas políticas de gestión de la información.

De este modo el sustento que entrega la NCH ISO 27001 permite garantizar la confidencialidad e integración de la información que manipulan las organizaciones. Así también, la norma NCH ISO 27001 para los Sistemas de Gestión de Seguridad



de la Información (SGSI) hace posible que las organizaciones lleven a cabo una evaluación del riesgo y adopte los controles imprescindibles para lograr mitigarlos e incluso eliminarlos.

Con la implementación de esta norma, la Universidad conseguirá mejorar la imagen dentro del mercado.

Se debe crear una la Política de Gestión y Seguridad de la Información que esté basada y sirva como referencia a la futura implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, con el objetivo de garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de este importante activo, teniendo como eje el cumplimiento de los objetivos.

Los beneficios potenciales para la institución serán:

- a) Análisis de los posibles riesgos, que permite la identificación de vulnerabilidades impactos en la actividad universitaria y amenazas.
- b) Garantía y seguridad de la disponibilidad y continuidad del negocio.
- c) Disminución de los costos producidos por los incidentes en la institución.
- d) Aumento de la confianza del personal y del alumnado.
- e) Incremento del reconocimiento y prestigio de la universidad.
- f) Gestión de la seguridad en constante mejora.
- g) Intención de cumplir con la legislación actual para la salvaguarda de datos, servicios de la sociedad, propiedad intelectual, comercio electrónico relacionados con la seguridad de la información.



El modelo de gestión establecerá mecanismos para el aseguramiento de la calidad en la generación de nuevas políticas de gestión de información teniendo como responsables: Rector (R) y Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual por parte de las áreas comprometidas, además de hacerse cargo de las observaciones SES en sus considerando 10 y 11. La generación de nuevas políticas en gestión informática fortalecerá la administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico para su cumplimiento y eliminación de ellas.

E1. OE7: Impulsar un proceso de monitoreo de satisfacción con la gestión y la administración (evaluación continua)

La Universidad mantendrá un monitoreo permanente de la satisfacción interna como medida del aseguramiento de la calidad evaluando que tan bien se encuentran las personas dentro del equipo de trabajo. También se analizarán las percepciones e impresiones del servicio interno, como la comunicación, productividad y capacidad de respuesta de cada una de las áreas de la administración de la institución.

Por lo tanto para mejorar la satisfacción interna, es necesario que todos los miembros de la Universidad trabajen juntos en forma colaborativa para lograr un objetivo común y una cultura del cambio, satisfaciendo las necesidades y expectativas de todos los que trabajan en la Institución.





Así también, la implementación de un sistema de gestión basado en ISO 9001 implicará contar con la definiciones de procesos, responsables, registros, procedimientos, definición de riesgos, matrices de riesgos, índices de gestión y otras herramientas asociadas, que ordenaran el trabajo de los encargados de cada función.

Respecto a las tareas específicas para implementar en la Universidad se tienen:

- a) Levantar mapas de procesos.
- b) Definir y controlar índices de Gestión en base a Plan Estratégico.
- c) Levantar y administrar Matriz de Riesgos.
- d) Materializar Mapa Normativo, definiendo formatos de Procedimientos e Instructivos como también la administración de versiones.
- e) Coordinar la presentación a certificación de determinado proceso frente a Casa Certificadora, si ello es resuelto por la Universidad.

El modelo de gestión establecerá mecanismos para el aseguramiento de la calidad en el monitoreo de la satisfacción teniendo como responsables: Rector (R), Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF), Director Informática (DI) y Unidad Análisis Institucional (UAI).

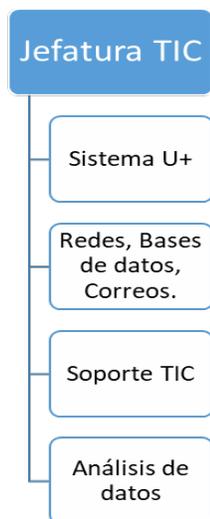
En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual por parte de las áreas comprometidas, además de hacerse cargo de las observaciones SES en sus considerando 10 y 11. La generación de nuevas políticas en gestión informática empodera y fortalece la administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico para su cumplimiento y eliminación de ellas.

E1. OE8: Impulsar un proceso de gestión del cambio al interior de la institución en sus áreas de tecnologías de información.

La Universidad impulsara sus procesos de gestión del cambio en áreas tecnológicas considerando la ejecución de procedimientos acordados descritos y establecidos en las normas ISO 9001:2015 Requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad, ISO 27.001:2013 “Tecnología de la Información -Técnicas de Seguridad-Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información - Requisitos” e ISO 27.002:2013 “Tecnología de la Información -Técnicas de Seguridad-Códigos de prácticas para los controles de seguridad de la información”.



Reestructuración del área de TIC:



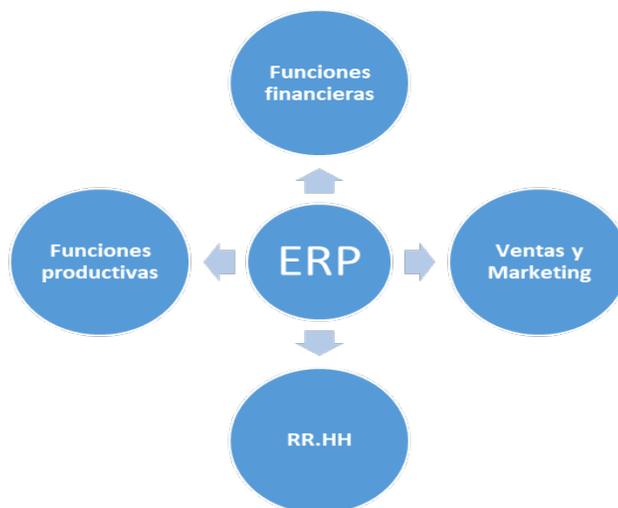
Los plazos establecidos se contemplan desde el 1º semestre 2021

El modelo de gestión establecerá mecanismos para el aseguramiento de la calidad en el proceso de gestión del cambio al interior de la institución en el área de las tecnologías de la información teniendo como responsables: Rector (R), Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF), Director Informática (DI) y Unidad Análisis Institucional (UAI).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual por parte de las áreas comprometidas, además de hacerse cargo de las observaciones SES en sus considerando 10 y 11. La gestión del cambio en el área de tecnologías de información apoyará la administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico para su cumplimiento y eliminación de ellas.

E1. OE9: Desarrollar Sistemas Integrados - Plataforma.

La Universidad desarrollará un sistema Integrado de Información (ERP), el cual, es un tipo de sistema diseñado para ayudar a integrar las actividades de una empresa, tales como:



Por lo tanto en la Universidad hay que optimizar los procesos de actualización y materialización total de Sistema Softland, en sus módulos de Contabilidad, Adquisiciones, Recurso Humanos y los necesarios para el aseguramiento de la calidad y el correcto control de los procesos internos de la institución.

La administración de los recursos tecnológicos y de la información permitirá la entrega de servicios y datos actualizados para una correcta toma de decisiones, además de optimización de los plazos de entrega.

Entre las acciones se tiene:

- a) Soporte Informático:
- b) Administración Sistema U+
- c) Administración del Sistema Softland
- d) Redes y Bases de Datos
- e) Seguridad de Información
- f) Investigaciones e innovación de tecnología:



El modelo de gestión establecerá mecanismos para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sistemas integrados teniendo como responsables: Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF), Director Informática (DI) y Unidad Análisis Institucional (UAI).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual por parte de las áreas comprometidas, además de hacerse cargo de las observaciones SES en sus considerando 7, 10 y 11. Los sistemas integrados fortalecerán las estrategias para hacer frente las obligaciones pendientes, administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico para su cumplimiento y eliminación de ellas.

E1. OE10: Generar Reportes Ejecutivos (Business Intelligence).

La Universidad readecuará su plan estratégico y gobernanza mediante procesos de aseguramiento de la calidad y cuadros de mando integral para el desarrollo de un Balanced Scorecard (BSC) que pueda monitorear el desempeño de la Universidad como un todo por medio de indicadores claves para el éxito de la operaciones y gestión.

Por lo tanto la toma de decisiones basadas en objetivos claros y metas que se deseen conseguir al corto, mediano y largo plazo, contarán con un adecuado plan de seguimiento, de esta manera se logrará el aseguramiento de la calidad en los procesos, como así también, se podrán generar todo tipo de reportes necesarios para la mejora continua de los procesos institucionales.

En relación a los indicadores BSC que se deberán desarrollar se cuenta con:

- a) Indicadores de procesos internos
- b) Indicadores de servicio al cliente interno y externo
- c) Indicadores financieros
- d) Indicadores de innovación y mejora continua



El modelo de gestión establecerá mecanismos para el aseguramiento de la calidad en la generación de reportes ejecutivos teniendo como responsables: Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF), Director Informática (DI) y Unidad Análisis Institucional (UAI).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual por parte de las áreas comprometidas, además de hacerse cargo de las observaciones SES en sus considerando 7, 10 y 11. Los sistemas integrados se enfocan en subsanar obligaciones pendientes, administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico para su cumplimiento y eliminación de ellas.

E1. OE11: Reestructuración del Plan Estratégico 2018-2023.

La Universidad sustenta en la actualidad su gobernanza y plan estratégico. Sin embargo, se debe reestructurar su plan 2018-2023 actualizando, valorizando e implementando en función de sus 5 ejes estratégicos institucionales:

- a) Gestión y desarrollo académico
- b) Gobernanza y organización
- c) Aseguramiento del desarrollo sustentable
- d) Vinculación con el medio
- e) Gestión de la calidad

La reestructuración del plan estratégico 2018-2023 deberá tener una bajada estratégica hacia toda la comunidad Universitaria para dar a conocer las tareas, acciones, adaptaciones, vinculaciones y políticas para el aseguramiento de la calidad institucional.

De esta forma cada integrante de la Universidad tendrá conocimiento de las necesidades que se deben cumplir para una entrega eficiente de los servicios y control de los procesos internos de la institución.



Por lo tanto se deberán definir estrategia para el logro de las metas en la generación de avances para la reestructuración del plan estratégico.

El modelo de gestión establecerá mecanismos para el aseguramiento de la calidad en la reestructuración del plan estratégico 2018-2023 teniendo como responsables: Vicerrector Académico (VRAC), Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF), Unidad Análisis Institucional (UAI) y Director Aseguramiento Calidad (DAC).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte semestral por parte de las áreas comprometidas, además de hacerse cargo de las observaciones SES en sus considerando 6, 7, 10 y 11. La reestructuración del plan estratégico permitirá de manera más adecuada enfrentar los procesos judiciales vigentes, obligaciones pendientes, administración interna y readecuación del plan de desarrollo estratégico para su cumplimiento y eliminación de ellas.

Eje N° 2: Orientado a Garantizar la Sustentabilidad y Viabilidad Financiera de la Institución.

Objetivo general:

El modelo de Universidad se sustenta en la actualidad de los recursos provenientes de las actividades de Pregrado, Postgrado y On line. Por tanto, ULARE debe constantemente buscar la forma eficiente de gestión financiera institucional, procurando aportar y promover mejoras en las fuentes de ingresos. Es así, que las medidas que se adoptarán se focalizan en racionalizar el uso de los recursos, apuntando a un control del egreso y a maximizar los ingresos.

Por lo cual, la estabilidad financiera y solidez patrimonial, es una prioridad estratégica. Hoy la Universidad cuenta con acceso limitado a líneas de financiamiento en el sistema financiero, tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo, las líneas de acción propuestas apuntan a un incremento y diversificación del portfolio de ingresos, que a futuro vitalizarán la apertura de nuevas y mayores fuentes de financiamiento.



En lo relativo a los egresos (costos), su disminución no implicará desde ningún punto de vista un desmedro en la calidad del servicio educativo y su gestión, sino que su enfoque obedece a la propuesta de reorganización y adecuación de la gobernanza y optimización de los procesos. Las medidas apuntan a que el presupuesto del Plan de Reestructuración y Consolidación generará ahorros muy relevantes en los gastos, sin impactar la calidad del quehacer académico administrativo.

A objeto de enfrentar los desafíos que representa el Plan propuesto para la reestructuración, se ha considerado el incremento de los actuales ingresos a través de la diversificación de ellos.

Por otra parte, se contempla aporte de capital de los actuales sostenedores y el ingreso de alianzas estratégicas que aportarán financiamiento adicional para hacer frente a los compromisos adeudados.

El proceso de mejora de la gobernanza y la gestión vela por un desarrollo sostenible, la correcta asignación y uso eficiente de los recursos, la calidad y el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, propendiendo por el cuidado y uso responsable de los recursos y la alineación con los requerimientos y necesidades del Plan de Reestructuración y Consolidación.

Uno de los grandes desafíos para la Institución es ampliar y robustecer la movilización de recursos provenientes de los ingresos, especialmente los de nuevas fuentes y tipos de recursos articulados con las áreas institucionales.

Trabajaremos en la diversificación de la oferta de pregrado y de postgrados con estrategias de cobertura regional, con nuevos programas atractivos que apoyen la consolidación de programas de formación avanzada e implementando nuevos modelos de educación virtual y/o híbrida.

La gestión financiera será fundamental en la viabilidad a largo plazo de la Institución, de sus programas y en general de todas las funciones sustantivas. Para ello, la planeación financiera, los estudios de costos, la prospectiva, los estudios y análisis de proyectos y la rendición de cuentas y búsqueda de nuevos recursos apoyarán los planes y objetivos de la academia, cuyo fin es la excelencia.



En resumen, este Eje Estratégico se hace cargo de las observaciones SES en sus considerandos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9. Los aportes, el apoyo financiero y la diversificación de nuestras fuentes de ingresos, posibilitará la obtención de un equilibrio que permitirá subsanar el déficit financiero y todo lo que ha implicado en relación impuestos, leyes sociales, atrasos y morosidad, las que se abordan en detalle para su cumplimiento y extinción de ellas.

E2.OE1: Mejorar la Estructura Financiera de la Universidad.

La mejora en la estructura financiera de la Universidad se basará en el establecimiento de marcos de acción en todas las áreas operacionales a nivel nacional con un seguimiento central para el correcto tratamiento de los fondos institucionales.

Para ello se deberán sistematizar los procesos, tales como; operaciones de compra, pago puntual a trabajadores dependientes, pago proveedores, propuesta de plan de pagos adeudados a SII y Tesorería General de la República por el plazo máximo que se permita según jurisprudencia con el servicio, solicitud de extensión de multas e intereses, entre otros.

Es por ello que la optimización de los procesos de gestión y administración financiera tendrá como propósito la cancelación de los acuerdos dentro de un flujo proyectado, así como también, la realización de un levantamiento de la información con la revisión caso a caso, diseñando una tabla de amortización en 24 cuotas.

Por lo tanto la gestión financiera de la Universidad tendrá un rol fiscalizador permanente en cada uno de los ingresos y egresos de la institución, proyectando un control mensual y dialogando con el plan estratégico en función del cumplimiento de sus obligaciones.

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual con toda acción constante, en la toma de decisiones financieras, aportando y respondiendo a las observaciones SES en sus considerandos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9. La mejora en la estructura financiera dará el equilibrio de subsanar el déficit financiero, disminución de los ingresos, obligaciones previsionales, pago del impuesto de



segunda categoría, pago de impuestos, procesos judiciales, convenios judiciales preventivos, arrendamientos y morosidad comercial, para el cumplimiento y eliminación de ellas.

E2.OE2: Actualizar la Estructura de Costos y Gastos.

La Universidad cuenta con procesos de gestión financiera, estos deberán ser actualizados y mejorados según adecuación de las líneas de acción en sustentación y viabilidad financiera. De esta manera los cambios que se tomarán tendrán su efecto directo en la estructura de costos y gastos.

Para ello la sistematización de sus procesos en la búsqueda de optimizar sus indicadores de desempeño tales como:

- a) % Ratio eficiencia
- b) % Margen bruto
- c) % Margen operacional
- d) % Margen EBITDA

Serán un pilar fundamental para el control de la gestión de los costos y gastos en cada uno de los departamentos de la Universidad, llevando una estructura actualizada de todos los estados financieros de la institución.

Por lo tanto una estructura actualizada de la gestión de gastos y costos traerá un orden en el control financiero de los diversos procesos y gobernanza de la institución.

El modelo de actualización financiera en su estructura de costos y gastos establecerá mecanismos para el aseguramiento y control permanente, teniendo los siguientes responsables en esta línea de acción: Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual con toda acción permanente, en la toma de decisiones de costos y gastos, aportando y asíéndose cargo de las observaciones SES en sus considerandos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9. La mejora en la estructura financiera permitirá el equilibrio financiero, disminución de los ingresos, obligaciones previsionales, pago del impuesto de segunda categoría,



pago de impuestos, arrendamientos y morosidad comercial, para el cumplimiento y eliminación de ellas.

E2.OE3: Incrementar Matriz de Ingreso de recursos, e búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y modalidades de formación.

La propuesta de una nueva matriz de ingresos tendrá un enfoque en la búsqueda de nuevos procesos de admisión por vía regular, admisión especial o cumpliendo los requisitos solicitados para tal efecto.

Es por ello que la propuesta debe incluir las dos variables críticas, es decir, los ingresos por un lado y los egresos por el otro lado para dar cumplimiento a los flujos y a lo menos la determinación de un punto de equilibrio.

Por lo tanto la implementación de las unidades de seguimiento responsable de cada una de estas nuevas ofertas académicas (optimización, promoción y depuración) para asegurar la relación de cada una de las carreras y programas con la misión y visión de la Universidad, y por cierto, su relación con el campo disciplinarios y profesional, deberán llevar un control financiero permanente en cada uno de los eslabones del proceso.

En consecuencia el incremento de la matriz de ingresos tendrá una estructura basada en control de costos y gastos, además de un diálogo indisoluble con la gobernanza y dirección académica de la Universidad para el aseguramiento de la gestión de sus procesos financieros.

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual con toda acción permanente, en la creación de nuevas fuentes, aportando y asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerandos 1 y 2. El incremento en la matriz de ingreso fortalecerá la fuente y dará equilibrio a las finanzas para el cumplimiento de sus obligaciones.



E2.OE4: Diseñar e implementar un sistema de venta de servicios de asesoría y capacitación para la formación permanente en áreas de competencia de la Universidad, a través de OTEC.

Generar una oferta de programas pertinentes para ser codificados según exigencias del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, y la participación activa en licitaciones públicas privadas. Esta acción establece como meta producir un incremento en los ingresos anuales por venta totales respecto a presupuesto anterior. La acción se encuentra en las definiciones estratégicas de posicionamiento y eje de sustentabilidad.

Por lo tanto la generación de una estrategia de marketing mediante redes sociales, fortalecimiento de su página web, además de alianzas estratégicas facilitara el apoyo a nuevas proyecciones sustentables basada en una nueva oferta académica.

Es por ello que el diseño e implementación de un sistema de ventas de servicio establecerá mecanismos para la sustentabilidad de la institución, sin embargo, el control financiero y administrativo de cada uno de los cursos ofrecidos deberá establecer líneas de procesos claros para su correcta ejecución, estableciendo un seguimiento constante en función de la mejora continua de sus procesos y teniendo como principales responsables en esta línea de acción: Vicerrector Académico (VRAC), Director Postgrado (DP) y Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual con toda acción permanente, en el diseño e implementación de un sistema de venta de servicios, aportando y asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerandos 1 y 2. Este nuevo sistema de venta de servicios equilibrara el déficit financiero y disminución de los ingresos institucionales.



E2.OE5: Fortalecer los mecanismos de Recaudación y cobranza.

El desarrollo de nuevos mecanismos para el fortalecimiento de los procesos de recaudación y cobranza deberán estar claramente definidos para su seguimiento y control de avance a través de indicadores de gestión claves para el área financiera:

Entre los indicadores de seguimiento se tiene:

$$KPI \text{ cobranzas} = \left(\frac{\sum \text{cobranzas canceladas mensuales } \$}{\sum \text{cobranzas solicitadas mensuales } \$} \right) * 100\%$$

$$KPI \text{ recaudación} = \left(\frac{\sum \text{recaudación real mensual } \$}{\sum \text{recaudación emitida mensual } \$} \right) * 100\%$$

Por lo tanto la contante sistematización de sus procesos financieros en sus líneas de recaudación y cobranza deberán complementar la toma de decisiones con la gobernanza y administración interna de la institución.

Es por ello que la recaudación y cobranza deberán ser fortalecidas en el control de sus procesos internos con una centralización de la información para llevar a cabo el seguimiento financiero desde casa central hasta sus sedes regionales de forma permanente, teniendo como principal responsable en esta línea de acción: Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual con toda acción permanente, en el fortalecimiento de mecanismos de recaudación y cobranza, aportando y asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerandos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9. El fortalecimiento de estas líneas de acción dará el equilibrio de subsanar el déficit financiero, disminución de los ingresos, obligaciones previsionales, pago del impuesto de segunda categoría, pago de impuestos, procesos judiciales, convenios judiciales preventivos, arrendamientos y morosidad comercial, para el cumplimiento y eliminación de ellas.



E2.OE6: Implementar un modelo de Gestión integral que permita asegurar la sustentabilidad de la Universidad.

La Universidad cuenta con un modelo de gestión, sin embargo estos deberán ser actualizados y mejorados según sus líneas de acción en sustentabilidad, administración interna, gestión financiera y gobernanza. De esta manera los cambios que se tomarán tendrán su efecto directo en la gestión integral de la Universidad.

Por lo tanto el aseguramiento de la sustentabilidad de la Universidad se basará en ofertas académicas atractivas, gobernanza con toma de decisiones permanente en los quehaceres de la institución, mejora continua en los procesos financieros y administrativos internos, además de una readecuación del plan estratégico de la Universidad, logrando asegurar la calidad en base a la norma ISO9001.

Es por ello, que la implementación de un modelo de gestión integral deberá ser revisado en forma permanentemente, por todos los actores involucrados (directores, finanzas, administración, calidad, docentes, etc.) en la organización para dar una sustentabilidad futura a la Universidad.

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual con toda acción permanente, en la implementación de un nuevo modelo de gestión, aportando y asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerandos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9. La implementación de estas líneas de acción permite dar cuenta del déficit financiero, disminución de los ingresos, obligaciones previsionales, pago del impuesto de segunda categoría, pago de impuestos, procesos judiciales, convenios judiciales preventivos, arrendamientos y morosidad comercial.



E2.OE7: Incorporar Inversiones mediante la prestación de servicios.

La Universidad contará con un modelo de gestión que incorpore la generación de inversiones a través de prestación servicios que estén alineados con el RUT de la institución para dar la sustentabilidad necesaria e incrementar los ingresos por concepto de servicios prestados.

Por lo tanto la prestación de servicios deberá estar sistematizada y alineada con la dirección académica, administración interna y departamento de finanzas para analizar y ofrecer de forma correcta los recursos tangibles (espacios, salas especializadas, estacionamientos, laboratorios, etc.) e intangibles (asesorías, capacitaciones, etc.) que se pudieran utilizar para la incorporación de inversiones en la Universidad.

Es por ello que la incorporación de inversiones mediante prestación de servicios fortalecerá los ingresos de la Universidad, teniendo como principal responsable en esta línea de acción: Vicerrector Académico (VRAC) y Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF).

En resumen esta línea de procesos tendrá un reporte mensual con toda acción relevante, en la toma de decisiones de captación de recursos de inversión sobre ingresos, asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerandos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9. La incorporación de inversiones permite dar liquidez en el corto, a objeto de hacer frente a las acreencias más inmediatas que subsanar.

E2.OE8: Mejorar mecanismos de Retención estudiantil.

Esta acción busca principalmente mejorar la tasa de retención de Alumnos focalizadas en aquellas asignaturas con mayor tasa de reprobación. Eje de Modernización e Innovación Institucional.

Por lo tanto que la Universidad a través de políticas y programas reconocerá en todo momento la importancia de la trayectoria estudiantil, asociada a la implantación y ejecución de acciones para la detección temprana de posibles desertores mediante el seguimiento permanente estudiantil.



De este modo las áreas involucradas en el proceso serán:

- a) Bienestar estudiantil
- b) Plan de acompañamiento psicológico
- c) Plan de acompañamiento estudiantil (PAE)
- d) Plan de acompañamiento equipos directivos

Es por ello que la mejora en los mecanismos para la retención estudiantil tendrá como principal responsable: Vicerrector Académico (VRAC) y Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF).

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte semestral con toda acción permanente, en la retención estudiantil, asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerandos 1 y 2. La mejora en la retención estudiantil no solo es un beneficio al área académica, sino también, permite dar cumplimiento al flujo de caja vía el pago de aranceles.

E2.OE9: Diseñar mecanismos de Negociación y Cancelación relacionado con Deuda previsional.

La Universidad diseñara mecanismos de negociación primero con una actualización de los montos adeudados de acuerdo a las leyes sociales con fecha de corte el 28-02-2021.

Se propone un plan de pago de lo adeudado con el SII por el plazo máximo que se permita según jurisprudencia con el servicio, solicitando exención de multas e intereses.

Es por ello que para el caso de los honorarios futuros para profesores y administración en general se propone que los retenedores cancelen el impuesto, sin embargo, se llevará un seguimiento y control preciso en el flujo de caja para disminuir la presión constante que tendrá.

Así como también, la cancelación de sueldos en forma puntual para colaboradores dependientes de la organización y la realización de un



levantamiento caso a caso para evidenciar y verificar la existencia de realidades pagadas que no fueron informadas en el boletín correspondiente.

De esta forma se puede evaluar y verificar lo adeudado según el siguiente KPI:

$$KPI \text{ deudas previsionales} = \left(\frac{\sum \text{cantidad de items pagados}}{\sum \text{cantidad de items adeudados}} \right) * 100\%$$

Es por ello que el diseño de mecanismos de negociación fortalecerá la gestión financiera y de marca hacia una Universidad que cumple con sus compromisos contractuales.

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual con toda acción relevante, en el diseño de mecanismos de negociación que tengan las autoridades y asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerando 3. El pago de la deuda previsional dará el equilibrio de subsanar el incumplimiento recurrente de sus obligaciones y eliminación de ellas.

E2.OE10: Diseñar mecanismos de negociación y cancelación relacionado con Arriendo de bienes inmuebles.

La Universidad diseñara mecanismos de negociación primero con una actualización de los montos adeudados vigentes con fecha de corte el 28-02-2021.

Se propone un plan de pago de lo adeudado con cada arrendatario solicitando una baja o exención en las multas o intereses. Así como también la desvinculación de algunos arriendos tomando otros acorde a las necesidades de la realidad Universitaria.

Es por ello que se deberán generar convenios con respaldo a través de documentos legales para el aseguramiento de la calidad del proceso y posterior seguimiento en el plan de pago



De esta forma el seguimiento del pago de arriendo por parte de los agentes involucrados se daría por:

$$KPI \text{ deuda arriendos} = \left(\frac{\text{Aporte agentes involucrados \$}}{\text{Deuda total \$}} \right) 100\%$$

Los plazos establecidos se contemplan desde el 1º semestre 2021 con un costo operacional anual:

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual con toda acción relevante, en el diseño de mecanismos de negociación que tengan las autoridades para la cancelación de los arriendos y asíéndose cargo de las observaciones SES en sus considerando 8. La cancelación de la deuda dará el equilibrio de subsanar el incumplimiento de las obligaciones emanadas de los contratos de arriendo.

E2.OE11: Diseñar estrategias para los actuales procesos judiciales.

La Universidad diseñara estrategias para los actuales procesos judiciales. Primero con una actualización de los montos adeudados vigentes con fecha de corte el 28-02-2021 para deudas vigentes por conceptos de juicios civiles, laborales, cobranzas de AFC, AFP, Cajas, ACHS, etc.

Por lo tanto se propone un plan de pago de lo adeudado con todos estos organismos por un plazo máximo que se permita, pagadero en cuotas mensuales y solicitando exención de multas e intereses.



De esta forma el seguimiento de las causas judiciales se realizará con el siguiente KPI:

$$KPI \text{ causas judiciales} = \left(\frac{\sum \text{cantidad de causas vigentes}}{\sum \text{cantidad de causas}} \right) * 100\%$$

En resumen esta línea de acción tendrá un reporte mensual con toda acción permanente, en la implementación de una estrategia asiéndose cargo de las observaciones SES en sus considerandos 6 y 7. El diseño de estrategias permitirá enfrentar los procesos judiciales y convenios, con el propósito de extinguir las controversias que derivaron en demandas hacia la Institución.

Eje N° 3: Orientado a Generación de Oferta Académica atractiva y sustentable.

La Universidad La República, no tiene propósitos claros en relación a su oferta académica. Es decir, no tiene objetivos estratégicos que orienten su acción respecto la toma de decisiones, a propósito de la oferta académica o el mercado meta al cual apunte una estrategia en tal sentido. Por tanto, no se cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar una oferta sustentable a nivel nacional en cada una de sus sedes regionales o en las modalidades en que se ofrece cada una de las carreras y su respectiva asignación de recursos.

Se propone entonces, en este eje estratégico una orientación a las unidades responsables en la definición de la oferta académica, y en esa línea se exponen mecanismos institucionales para asegurar no sólo el alineamiento de objetivos de la oferta académica con la misión y la visión institucional sino que también un dialogo y pertinencia dentro del campo disciplinario y profesional para la sustentabilidad de la oferta y su relación directa con el desarrollo regional en que se encuentra anquilosada.

Se hace necesario que en este plano institucional se diseñen y generen las condiciones necesarias para la implementación de las distintas carreras y programas de formación, en su sustentabilidad como también sus elementos



centrales en lo que se refiere a retención, docencia, operacionalización curricular, Modelo Educativo, propósitos y objetivos institucionales, entre otros.

En ese mismo sentido La Universidad La República, hace hincapié en las modalidades de los programas académicos en su mirada sobre la sustentabilidad de su oferta académica, entendiendo que estas explicitan las formas, maneras y condiciones en que son dictados los diversos programas y carreras que ofrece la Universidad, y que deben dar sustentabilidad.

Es decir, la modalidad en sí, tiene a su haber un conjunto de definiciones básicas de orden curricular y administrativo que configuran la característica central del programa o carrera que se impartirá en cada una de las sedes regionales.

Así las cosas, la Universidad ha entendido que las carreras o programas pueden dictarse en más de una modalidad, es más, si existiere mérito suficiente, un programa o carrera podría tomar elementos de más de una de ellas con el propósito de aumentar su coherencia con los propósitos institucionales y la viabilidad y sustentabilidad de dichos programas o carreras a lo largo del país.

Es preciso declarar que las modalidades se transforman en un elemento central de la propuesta curricular de la Universidad, y que por las razones descritas en el presente informe Plan de Recuperación, han estado sometidas a una fuerte tensión para su innovación, sustentabilidad y viabilidad desde el análisis institucional. Se trata entonces, de un componente dinámico que está en una constante fase de desarrollo considerando las características institucionales del proyecto educativo de carácter nacional.

Resumiendo, el presente Eje Estratégico incorpora las observaciones SES en sus considerandos 1, 2 y 3, dando cuenta de una oferta académica atractiva y sustentable que posibilitará un desarrollo financiero sustentable durante el tiempo, con una oferta capaz de consolidarse en las regiones del país aportando no sólo al progreso institucional sino que también al regional.



E3. 0E1: Ejecutar posicionamiento y valorización de la marca Universidad La República.

En el mercado de la Educación Superior, la Universidad La República requiere de una marca exitosa. Con un producto y servicio de alta calidad y apropiado para las necesidades del cliente/estudiante. Esta marca, debe apelar a estar a tono con las percepciones que el consumidor tiene sobre el producto en la promoción de sus distintas ofertas en el mercado de la Educación Superior. En ese contexto, el precio y todos los otros elementos en juego de una marca, que cumplan con los exámenes de que sea apropiado, único y diferente. Para tal efecto se proponen los siguientes pasos:

Crear una marca exitosa: branding

Crear una marca exitosa, es crear una mezcla de todos los elementos en una única, eficiente y eficaz. El producto y servicio debe ser de alta calidad y apropiado para las necesidades de los estudiantes (clientes).

Proceso de reducción de brechas

Se requiere identificar los puntos críticos, determinar los momentos en los que se generan desviaciones que conducen a resultados no esperados por el estudiante (cliente), afectando de forma negativa la calidad y experiencia del servicio.

Fuentes de valor de la Marca Universidad La República

La marca Universidad La República, es más que un producto, puesto que puede tener dimensiones que la diferencien de alguna forma de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad. Estas diferencias pueden ser racionales y tangibles, en intangibles, relacionadas con lo que la marca representa. Aspectos que debemos dilucidar para la toma de decisiones.

En resumen, este punto estratégico busca generar una marca en el mercado de la educación superior que permita, por una parte generar identidad, reducir las brechas con la competencia y determinar fuentes de valor operacionales en el campo del marketing estratégico. Con estos elementos en juego la puede



determinar su posicionamiento en el mapa de la industria, asumiendo con mayor claridad las decisiones respecto a las 6P, en el proceso de oferta de servicios académicos.

E3. OE2: Depurar y optimizar la oferta académica de Pregrado.

Una depuración y optimización de la oferta académica tiene directa relación no sólo con los aspectos financieros sino también en su relación con la docencia de pregrado, que orientan la acción respecto a la decisión de la carrera que se ofrece, el cliente meta o las características generales de la docencia, no sólo desde el punto de vista nacional sino más bien, centrado en un proceso de carácter regional.

En ese aspecto la Universidad apunta hacia el desarrollo regional con su oferta en el mercado, dando relevancia desde el análisis institucional, a la apertura de carreras en las regiones que tiene presencia dando cuenta de las necesidades y oportunidades que en ella existen para el desarrollo tanto regional como institucional.

Para tal efecto se ha diseñado un dispositivo de políticas y procedimientos no sólo para la toma de decisiones sino que también para asegurar la calidad de la carrera o programa que se ofrece, considerando la definición y la vigencia del perfil de egreso y el diseño curricular de la misma.

La Universidad, implementará unidades responsables del seguimiento de la oferta académica (optimización, promoción y depuración) para asegurar la relación de cada una de las carreras y programas con la misión y visión de la Universidad, y por cierto, su relación con el campo disciplinarios y profesional, en las regiones que se desarrollen aperturas.

Estas condiciones incorporan elementos para la toma de decisiones sobre el financiamiento, la organización de la docencia de pregrado, la relación con los objetivos institucionales y el Modelo Educativo, etc.



Sobre la apertura de carreras y/o programas

Es la Escuela la unidad responsable de la docencia, investigación y extensión, y es por esta razón, que la creación de una carrera o programa debe tener su origen en la Escuela más afín al campo disciplinario al cual corresponde y cuenta con los siguientes pasos aprobatorios:

Procedimientos Asociados

Los requerimientos para este tipo de iniciativa están contenidos en “Procedimientos de creación y ajuste de carreras y/o Programas”, de la Dirección Nacional de Docencia, y en el Formulario “Presentación Proyecto de Carrera Nueva”. En ambos casos el propósito es asegurar la coherencia con los objetivos institucionales y la viabilidad económico – financiera de la iniciativa. La iniciativa debe contar además con dos análisis técnicos: análisis financiero de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas y Análisis del Comité Técnico Curricular dirigido por la Dirección de Docencia.

Sobre el cierre de carreras y/o programas

En este punto es que la Universidad desarrollará una serie de políticas y procedimientos para que los estudiantes ya ingresados terminen correctamente sus estudios, garantizando calidad en su formación y orden al proceso de cierre de admisión para estudiantes nuevos.

El cierre definitivo de las carreras o programas se dará sólo en aquellas carreras con admisión suspendida una vez que la totalidad de los estudiantes tenga su estado académico definitivo, es decir, se hayan titulado o estén eliminados definitivamente, según las normas del Reglamento de Estudiantes.

En resumen, desde la depuración y optimización de la oferta académica, la Universidad puede determinar, previos análisis institucionales, los flujos financieros de cada carrera en la región que se dicte. Además, este trabajo permite a la Universidad desarrollarse en conjunto con las regiones, estableciendo una política de apertura de carreras observando las necesidades regionales de cada una de las sedes permitiendo además, un trabajo sustentable en el tiempo.



E3. OE3: Fundación de una Escuela de Postgrado e Investigación.

Esta Escuela busca fortalecer el desarrollo postgrados y la investigación, colaborando en su divulgación y desarrollar procesos y recursos de trabajo que posibiliten la efectividad de estos ámbitos de trabajo académico y establecer diálogos permanentes con la comunidad universitaria y con los sectores sociales y productivos relevantes en cada Región para dicho propósito.

En este marco se busca el desarrollo de postgrados de carácter nacional y regional, que estén en coherencia y concordancia con las necesidades y demandas de las organizaciones públicas y privadas, en alianzas estratégicas que permitan el desarrollo regional e institucional.

Se pueden dimensionar en este proceso 3 grandes características.

Articulación con el pregrado

Se fomentará la articulación del pregrado con el postgrado para la prolongación de los estudios superiores de los estudiantes, haciéndose cargo de la formación en todas las dimensiones de los mismos.

Líneas de investigación y articulación de postgrados

Los programas de postgrados tienen un grupo de investigadores con trayectoria e investigación científica comprobada, a través de publicaciones en revistas nacionales como internacionales, quienes además desarrollan líneas de investigación para las Maestrías y Doctorados.

Por tanto, las futuras actividades de investigación están insertas dentro de líneas o áreas que la Universidad La República definirá como prioritarias, porque son de vital importancia y están directamente relacionadas con el Proyecto Educativo, el Modelo y la Visión y Misión de la Universidad.



Relaciones nacionales e internacionales

Es un tema relevante las alianzas estratégicas y la incorporación de los postgrados e investigadores en círculos nacionales e internacionales. Por esta razón, apoyará la divulgación de las investigaciones en actividades académicas (Congresos, Seminarios, etc.) tanto a nivel nacional como internacional y dispondrá de incentivos para aquellas participaciones aceptadas en estos circuitos.

En ese mismo escenario avanzar hacia la concreción de programas de postgrado de doble titulación en alianza con Universidades Internacionales que permitirán posicionar a la Universidad en el contexto internacional de divulgación científica.

En resumen, la fundación de una Escuela de Postgrados e Investigación, permiten a la Universidad generar una serie de programas y alianzas estratégicas con sectores públicos y privados para el desarrollo de actividades académicas regionales y que permitan un desarrollo sustentable entre los sectores sociales, académicos y productivos.

E3. OE4: Desarrollo de Programas Advance y Continuidades de Estudio.

Se implementará un sistema Advance de carreras de pregrado en distintas áreas del conocimiento. Se tratará de carreras más breves que las tradicionales, entre 2 ó 3 años, en una metodología diseñada para los estudiantes trabajadores que ya cuentan con experiencia en educación superior, que poseen título profesional para optar al Advance de la Universidad.

Los Programas de Continuación de Estudios permitirán a alumnos titulados de Carreras de Nivel Técnico Superior potenciar sus conocimientos adquiriendo nuevas competencias y habilidades que le conducirán a obtener un Título de Nivel Profesional.

En ambos casos se potenciará el desarrollo regional de profesionales, tanto en Advance como en continuidad, aportando a la trayectoria profesional de los estudiantes como al desarrollo productivo regional generando más y mejores profesionales.



Estos programas tienen las siguientes características:

Articulación con las Escuelas

Tanto el sistema Advance como los programas de continuidad de estudios tendrán articulación con las respectivas escuelas, cautelando de esta forma los perfiles de egreso, proyectos formativos y transposición didáctica.

Sinergia mundo público y privado

Para desarrollar ambas iniciativas, se implementará una política de vinculación con el mundo público y privado aportando al desarrollo regional y profesional de los involucrados.

Procedimientos asociados

En ambos casos, se desarrollará una serie de procedimientos que permitan cautelar la calidad del proceso formativo y además, la misión y visión, los principios y valores institucionales, como también el SCT - Chile y los planes de estudio.

En resumen, la creación de estos programas le permite a la Universidad, primero, instalarse en las necesidades del mercado, en tanto, formación de profesionales con títulos (técnicos o profesionales) en distintas áreas a nivel regional. Por otra parte, le permite a la Institución tener un margen de ciclo corto en cohortes, que tienen bajos índices de retención y que por sus características, son de alta demanda en el mercado de las IES, por tanto, un flujo financiero estable y sustentable a través del tiempo.



E3. OE5: Fortalecer la Formación Continua.

La Universidad buscará, a través del fortalecimiento de la formación continua, que los estudiantes o el mercado meta al cual pretende llegar, tenga una adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, reglas o destrezas que le permitan una mejora en la realización diaria de sus tareas en el mundo profesional.

Lo anterior, supone un trabajo constante de actualización de conocimientos en avances tecnológicos y teóricos al enfrentarse nuestros estudiantes a mundos cada vez más cambiantes.

La Universidad se instala así en favorecer la igualdad de oportunidades, permitiendo al trabajador afrontar la toma de decisiones y la solución de problemas, además de dar la posibilidad de perfeccionar el desarrollo profesional, científico, técnico o artístico.

Los programas que se busca potenciar son los siguientes:

Desarrollo de Diplomados

Se apuesta al desarrollo de contenidos certificados que permitan un perfeccionamiento y actualización de conocimientos para profesionales en distintas áreas de desarrollo regional.

Desarrollo de Licenciaturas

Se apuesta al desarrollo de programas que permitan a profesionales obtener el grado de licenciado, dependiendo del área disciplinar al cual pertenezcan y las necesidades y oportunidades regionales en el mundo público y privado.

Desarrollo de Cursos de Perfeccionamiento

Trabajo orientado a nichos particulares de desarrollo a nivel regional y dice relación con demandas puntuales del mundo público o privado.



En resumen, fortalecer la Formación Continua le permite a la Universidad competir en un nicho del mercado de las IES, que requiere de productos de ciclos cortos, particulares y de gran demanda en el mercado pues representa el perfeccionamiento constante del cliente meta. Desde ese punto de vista las alianzas estratégicas con el mundo público o privado, resultan el mejor soporte de posicionamiento para el trabajo de formación continua.

E3. OE6: Ampliar el modelo de virtualidad y semipresencialidad.

Al igual como ocurre internacionalmente, en los últimos años, la educación en modalidad virtual y combinada ha crecido en Chile de manera exponencial, aunque aún el número de estudiantes en esta modalidad es pequeño, se ha triplicado desde el año 2016 a la fecha.

Dado estos antecedentes es que la Universidad propone un desarrollo exponencial en Educación Virtual a través de ICampus. Esta experiencia implica un desarrollo acelerado de programas en diseño instruccional desarrollando una oferta en el mercado de la educación virtual que contenga pregrado regular, postgrado, prosecución de estudios, carreras técnicas y formación continua.

Para tal efecto la Universidad dotará esta unidad académica de todas las políticas y procedimientos necesarios para su óptimo desarrollo.

Estructura y normativa: se dotará de una orgánica institucional, una política institucional y resoluciones que establecen como un objetivo estratégico la Modalidad de Educación Virtual y semipresencial, dotándola de recursos, personal idóneo, normativa y procedimientos propios de la modalidad.

Estructura tecnológica y entornos virtuales de aprendizaje: dotará una infraestructura tecnológica que asegura el servicio al estudiante de manera constante salvaguardando la plataforma y con un rápido sistema de recuperación en caso de incidentes tecnológicos.

Experiencias de aprendizaje y diseño instruccional: se desarrollará un diseño instruccional coherente con el Modelo Educativo de la Universidad, de tal manera que existe concordancia entre los objetivos de aprendizaje, la flexibilidad,



personalización y calidad de la experiencia de aprendizaje y cómo se espera lograrlo.

Perfil, perfeccionamiento y acompañamiento docente: se hace necesario que tanto los docentes como las personas que realicen el acompañamiento tengan formación y capacitación en metodologías asociadas a la modalidad virtual y semipresencial.

Perfil de los estudiantes y apoyo al estudiante: los estudiantes que solicitan modalidades educativas como la virtual y semipresencial tienen un perfil específico que hemos considerado: son personas que tienen menos tiempo disponible para dedicar a su proceso formativo ya sea por sus obligaciones familiares o profesionales.

Sistemas de seguimiento y control: para la modalidad virtual y semipresencial de ha dispuesto implementar diferentes sistemas de control y seguimiento, control en la identidad del estudiante y control sobre plagio en las evaluaciones, seguimiento del nivel de logro de los aprendizajes y construcción del perfil de egreso, tiempo y calidad de las respuestas docentes, entre otros.

En resumen, para la Institución resulta fundamental un desarrollo importante en Educación Virtual a través de ICampus. Lo cual significa, un desarrollo acelerado de programas en diseño instruccional desarrollando una oferta en el mercado de la educación virtual que contenga pregrado regular, postgrado, prosecución de estudios, carreras técnicas y formación continua, y que desde un trabajo específico de captación de cliente meta puede significar un aumento sustantivo de matrícula, y considerando para ello políticas efectivas de retención. Este despliegue financiero, considera un desarrollo sustentable bajo las necesidades del mercado en materia de desarrollo técnico o profesional.



E3. OE7: Reconversión del desarrollo académico en Sedes: Advance /virtuales.

A propósito de la baja de matrículas desde el 2018 a la fecha, se desarrollará un trabajo de reconversión de sedes presenciales de Plan Regular de Pregrado, a una mixtura de Prosecución de Estudios (carreras cortas: advance, continuidad de estudios y formación continua) y modalidad virtual, convirtiendo en un tránsito paulatino y coherente con las cohortes vigentes, sedes que muestren baja matrícula sostenida en el tiempo, en sedes oficinas / virtuales de ICampus que ofrezcan una oferta virtual como también de prosecución de estudios.

Esto permite ciclos de vida de carreras cortas en estas sedes, con un financiamiento adecuado, y presencia y desarrollo del proyecto institucional donde esté alojado, con características particulares y que dan cuenta del Modelo Educativo de la Universidad.

Definición de su modelo pedagógico: calidad de servicio

Esta nueva definición en sedes implica el desarrollo de un modelo de enseñanza aprendizaje institucional que considera la generación de espacios de aprendizaje donde dialoga la interacción del diseño curricular, diseño instruccional y modelo de enseñanza – aprendizaje como tres ejes angulares para la generación de espacios de aprendizaje significativos que se alineen con el modelo educativo institucional.

La Interacción como eje central

Dicho espacio de aprendizaje se construye con la interacción del estudiante, eje central del proceso, los recursos de aprendizaje, en la modalidad virtual, diseñados por el docente autor, el acompañamiento y guía del docente virtual y el ambiente virtual de aprendizaje espacio fundamental de interacción. En el caso de la prosecución de estudios, una interacción entre profesionales que da paso a un proceso de desarrollo de extensión y vinculación con el medio relevante para los procesos tanto académicos como institucionales.



Acompañamiento estudiantil

El estudiante será acompañado en su proceso de aprendizaje por tres personas que cumplen un rol clave, el director o coordinador académico del programa, el Consejero Estudiantil y el docente Virtual de la asignatura (en el caso de la virtualidad).

En resumen, la reconversión del desarrollo académico en sedes (advance y virtual), representa para la Institución una reducción importante de sus costos a propósito del desarrollo de carreras de Pregrado Plan Regular. Esta reconversión de carreras advance o virtuales, implica ciclos de cohortes cortos, sustentables (a raíz de la focalización en el desarrollo regional) y financiamiento sustentable para las sedes en su lento tránsito de reconversión académica.

E3. OE8: Implementación de una nueva política de Admisión y Registro Curricular.

La Universidad La República proporciona a través de esta política un marco de referencia para las unidades comprometidas en los procesos, tanto de admisión como de trayectoria académica de los estudiantes de la Universidad.

En definitiva, se desarrolla un acompañamiento a la trayectoria universitaria del estudiante desde su ingreso, su progresión curricular, su egreso y titulación, incorporando de esta manera un registro exhaustivo de sus antecedentes al momento de ingresar y su posterior progreso académico y curricular durante el desarrollo formativo en la Universidad.



En esta política de Admisión y Registro Curricular, la Universidad ha determinado desarrollar un trabajo de:

- a) Promoción de carreras consolidada en modalidades presencial, semipresencial y virtual.
- b) Periodos de matrícula temprana
- c) Capacitación constante a equipos de Admisión en Sedes
- d) Habilitar sistema de U+ cotizador
- e) Generación de base de datos
- f) Proceso de postventa personalizado
- g) Estrategia comunicacional en RRSS desde datos psicográficos del cliente meta.

Seguimiento estudiantil

La Dirección de Registro Curricular, tiene como misión acompañar los procesos curriculares que se inician desde la matrícula del estudiante, solicitando los apoyos correspondientes a las otras direcciones de gestión para asegurar las habilidades y contenidos necesarios para una exitosa trayectoria académica por parte de los estudiantes. En tanto, este seguimiento será automatizado y su control de progresión y resultados debe estar a disposición de la comunidad educativa (alertas tempranas, entre otras).

La Secretaria General de la Universidad La República, es la encargada del control de las certificaciones como de las titulaciones, pues es esta unidad quien visa y revisa el expediente de cada uno de los estudiantes que requieren de dicho proceso.

Registro Curricular debe trabajar en cooperación, diálogo y concordancia en la “planificación académica” con Direcciones de Escuela, Secretarios de Estudio de cada una de las Sedes y Jefes de Carrera. En ese plano la Dirección de Registro Curricular y Admisión, entrega los lineamientos y controles para asegurar que el inicio de las actividades curriculares opere bajo las normas, reglamentos y procedimientos vigentes.



En tanto, todas las direcciones dependientes de Vicerrectoría Académica, deberán tomar sus decisiones en la información que proviene de distintas áreas de gestión académica por tanto, se vuelve imprescindible revisar semestralmente o conformar equipos de trabajo semanal para la revisión y respaldo de la información.

Por su parte, Soporte Informático procesará constantemente datos quien dará alertas respecto a errores o inconsistencias en la información. Cada una de las áreas o unidades comprometidas en este trabajo deben elaborar reportes para la toma de decisiones de las autoridades académicas. A lo anterior se agrega la importancia de generar instancias de consulta a los usuarios a través de encuestas de satisfacción.

En resumen, una nueva política de Admisión y Registro Curricular, permite a la institución tener un acabado control y seguimiento de la trayectoria de sus estudiantes, generando las instancias (a partir de los datos reportados) una toma de decisiones efectivas en post de la retención, la deserción y el control de matrículas para los estados financieros de la Universidad.

E3. OE9: Implementación de políticas y programas de retención efectivos.

La Universidad La República, a través de esta política y programas, establece y orienta, una relación directa con los estudiantes para generar conocimiento y comprensión de sus estudiantes, en cualquiera de sus modalidades, considerando para ello sus diversos contextos y necesidades.

Es por ello que esta política reconoce en todo momento la importancia de la trayectoria estudiantil, asociada a la implementación y ejecución de acciones específicas en este ámbito.

Se genera – entonces – una política y programas capaces de integrar las múltiples relaciones que se establecen al interior de la vida social y académica, potenciando y ampliando acciones para favorecer una exitosa trayectoria de los estudiantes, tanto dentro como fuera de la vida académica, con el fin de entregar profesionales íntegros al mundo social y laboral.



En esta política destacan los siguientes programas:

Bienestar estudiantil

La Universidad en su afán de cautelar la exitosa trayectoria académica de los estudiantes gestiona becas internas y externas para permitir la permanencia de los estudiantes que tengan problemas económicos. En ese mismo plano, se entrega las condiciones para la atención social de los estudiantes con dispositivos de apoyo, si fuese necesario.

Plan de acompañamiento psicosocial

La Universidad dispondrá de dispositivos de acompañamiento psicosocial para los estudiantes que han presentado dificultades en sus distintos procesos académicos a lo largo del transcurso de su trayectoria universitaria. Lo anterior involucra todo tipo de situaciones personales o familiares que puedan ser causal de deserción académica por parte del estudiante.

Plan de acompañamiento estudiantil, PAE

Se elabora un Plan de Acompañamiento Estudiantil académico, que se desarrolla según las necesidades detectadas en diagnósticos iniciales que busca crear líneas de acción de apoyo específico para mejorar el bajo rendimiento académicos y contribuir a la retención de estudiantes de programas de pre y post grado de la Universidad, promoviendo el trabajo colaborativo entre las distintas unidades al interior de la Universidad.

Plan de acompañamiento equipos directivos

Se elaborarán programas de acompañamiento y capacitación para Jefes de Carrera, Secretarios de Estudio y Docentes para carreras y programas de pregrado y de esta forma entregar herramientas para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje y la trayectoria académica de los estudiantes que sean admitidos en la Universidad.



En resumen, una política y programas de retención efectivos, que sean capaces de integrar las múltiples relaciones que se establecen al interior de la vida social y académica, potenciando y ampliando acciones para favorecer una exitosa trayectoria de los estudiantes, tanto dentro como fuera de la vida académica, con el fin de entregar profesionales íntegros al mundo social y laboral, permitirá a la Institución aumentar sus tasas de retención, bajar las de deserción, y equilibrar sus flujos financieros dependientes de las matrículas de los estudiantes.

E3. OE10: Implementación de la carrera académica.

La Universidad ha desarrollado políticas y procedimientos para garantizar la calidad de la docencia y de la productividad académica a través de su Reglamento de Carrera Académica desde el año 2017, que opera como instrumento de gestión para los concursos, clasificación de rangos, evaluación, estímulos, derechos y cese de sus funciones pero que no ha sido operacionalizado en todas sus dimensiones.

En ese contexto, se ha estructurado un cuerpo normativo que hace hincapié en las diversas áreas del trabajo académico: docencia, investigación, extensión y gestión, para de esta forma atender las demandas de los contextos externos y propios, a partir de los desafíos que enfrenta la Universidad y que son propios de la vida universitaria.

Así las cosas se propone desde Vicerrectoría Académica, avanzar en los proceso de implementación de la carrera académica que vendrán a homogeneizar los procesos y procedimientos y de esta forma estabilizar financieramente los gastos de la Universidad por concepto de docencia.

Respecto a la selección y contratación de docentes de planta y honorarios

En ambos casos se hace sobre la base de concursos públicos, contemplando los mecanismos de convocatoria y comisiones de evaluación. En este contexto se privilegia a los profesores con postgrados, investigación y publicaciones con el objeto de asegurar la calidad de los docentes que se integran a la Universidad.



Respecto a la clasificación y remuneración

La Universidad ha implementado un sistema de clasificación académica que pondera antecedentes académicos (títulos y grados; docencia, investigaciones, publicaciones, asistencia a congresos, entre otros), antecedentes de gestión y de ejercicio profesional. Es a partir de su jerarquización que el docente contratado u honorario definirá su remuneración y carga académica.

La clasificación y jerarquización, instala las siguientes categorías: Profesor Titular (A), Profesor Asociado (B), Profesor Adjunto (C), Profesor Asistente (D) y Profesor Auxiliar (E).

Respecto a la Ficha Académica

Se desarrollará una política explícita de regulación de la carga docente de nuestros académicos contratados y de las exigencias derivadas de dicha carga. Por cierto, lo anterior según la categoría académica establecida y la jornada de contratación del académico.

En resumen, una carrera académica permite a la Institución homogeneizar procedimientos respecto al desarrollo de la vida académica de la Universidad y de esta forma estabilizar financieramente los gastos por concepto de docencia, asegurar calidad en la prestación de servicios y generar fidelización de los docentes con la Universidad.

E3. OE11: Desarrollo de innovación curricular en pregrado y postgrado.

La Universidad en su proceso reflexivo transita en conjunto con los cambios que se producen en la Educación Superior. Se ha adoptado el Sistema de Créditos Transferibles de Chile, SCT – Chile, se ha transitado en las definiciones del Marco Nacional de Cualificaciones y se avanza en la demanda de una flexibilidad de los programas de estudio. En ese contexto el proceso de innovación de nuestros programas y carreras de plan regular (diurno y vespertino) es relevante.

Este proceso busca como resultado “currículos innovados” para carreras de pregrado regular (diurnas y vespertinas) de las distintas Escuelas, que dialoguen



con Línea de Formación (General) flexibles desde el punto de vista de la modalidad (virtual), y que sean capaces de asegurar el sello institucional fundado en la tolerancia, el laicismo y el pluralismo. En este contexto se incluyen también los programas de postgrado.

En este plano se busca la actualización de contenidos, objetivos, ajuste de horas declaradas en las mallas y planes de estudio y una renovada visión de los programas de asignatura.

Sobre los Comité de Innovación Curricular

El resultado esperado (nuevos planes de estudio) debe ser liderado por un Comité de Innovación Curricular que cada Escuela (y carrera) debe constituir y que debe responder en su resultado a normativas externas (instancias reguladoras del Estado) como a los internos sobre la materia (decretos, resoluciones, orientaciones de VRA, Rectoría, etc.).

Los perfiles de egreso y estructura curricular del Pan de Estudio

La evaluación de los perfiles de egreso y de la estructura curricular, se requiere de un proceso participativo, que incluye a los diferentes actores involucrados: académicos (con o sin jornada) y estudiantes. La evaluación de los perfiles de egreso se refiere al listado de desempeños comprometidos la Universidad para el proceso formativo de los estudiantes. En tanto, la estructura curricular, se refiere al conjunto de componentes organizadores de los fines u objetivos de la carrera o Escuela y Universidad que se expresan en las mallas.

Definición de los campos de realización profesional, promesa formativa y definición de los desempeños.

En este punto es para definir los campos de realización, la promesa formativa y la definición de los desempeños esperados en los que se expresa el nuevo perfil se debe llevar a cabo un proceso participativo que incluya a los participantes del comité curricular y además deben ser convocados otros actores claves como sociedades científicas, empleadores, colegios profesionales, etc.



En resumen, la innovación curricular es imperiosa para entregar un producto atractivo al mercado. En ese contexto se avanza en la demanda de una flexibilidad de los programas de estudio en pregrado y postgrado que permitan a la Universidad estar acorde con las demandas del mercado de las IES. En este plano la actualización de contenidos, objetivos, ajuste de horas declaradas en las mallas y planes de estudio y una renovada visión de los programas de asignatura, reportará a la institución un nuevo flujo financiero en el costo de cada uno de los programas de asignatura.

E3. OE12: Desarrollar la Unidad de Ventas y Prestación de Servicios.

La Universidad, para dar forma a un Plan de Recuperación que permita estabilizar el déficit financiero de la casa de estudios, está el desarrollar la Unidad de Venta y Prestación de Servicios, que se orienta además a vincular y posicionar la Universidad entre las IES nacionales, pero también con el mundo público y privado para generar alianzas estratégicas y dar cuenta de líneas de trabajo en conjunto que permitan entregar líneas de trabajo en capacitaciones, perfeccionamientos u otros, a nivel nacional.

Esta unidad no sólo puede satisfacer demandas de orden financiero sino que además, promover los principios fundamentales de la Universidad entorno a la tolerancia, el pluralismo y el laicismo, valores fundantes y permanentes de la institución. Se abre así, un espacio para trabajar en el desarrollo de una sociedad más justa ya que desarrollar políticas de trabajo mutuo con instituciones públicas o privadas permite, establecer vínculos con actores presentes en el debate regional y nacional, y en ese contexto, prestar servicio, capacitación o asesorías a instituciones que pueden generar importantes vinculaciones con el medio para la Universidad.

Líneas de acción de la prestación y venta de servicios

Organismos Técnicos de Capacitación

Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) son instituciones autorizadas por SENCE para dar servicios de capacitación: Universidades, Centros de Formación Técnica, Liceos Técnicos Profesionales, etc. En los distintos ámbitos



del desarrollo profesional. La Universidad debe solicitar la autorización y acreditación al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) como Organismo Técnico de Capacitación (OTEC). Esto acredita que la Universidad está autorizada para diseñar y desarrollar actividades de capacitación o cursos con franquicia tributaria en los ámbitos que los estime conveniente y donde la demanda así lo consigne.

Asistencia Técnica Educativa

El registro ATE, es un Registro Público de Personas o Entidades Pedagógicas y Técnicas de Apoyo, que pueden prestar asesorías o servicios de apoyo a establecimientos educacionales, para la elaboración, implementación y/o monitoreo del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Este proceso la Universidad lo puede generar a nivel nacional, prestando servicios a distintas entidades educativas, y en variados ámbitos del quehacer educacional.

Convenio Marco Mercado Público

Se trata de una modalidad de licitación en la que se establecen precios y condiciones de compra para bienes y servicios, durante un período de tiempo definido al cual la Universidad puede acceder poniendo sus ofertas al mercado público. Para participar en licitaciones de Convenio Marco la Universidad debe inscribirse gratuitamente en www.mercadopublico.cl. Una vez registrada, debes chequear los rubros a los que estés inscrito, porque de eso dependerá la información que se te enviará por e-mail para participar en nuevas licitaciones.

Venta y Prestación de Servicios por asignación directa

A través del Centro de Simulación y el Centro Gerontológico, se deben desarrollar propuestas de servicios directas con entidades públicas y privadas para la atención de la ciudadanía o profesionales. Estas iniciativas se deben enmarcar en un convenio marco de trabajo colaborativo y ser registradas como oferente único e implementar estos servicios en las distintas regiones del país. Esta iniciativa no sólo es para los centros mencionados sino que también para un Centro de atención Psicológico y la Clínica Jurídica de la Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales, como también para otras iniciativas a fin.



Postulación a proyectos regionales

Dentro del marco de desarrollo regional, a través de las Escuelas, se debe recurrir a la postulación de los distintos proyectos de intervención territorial que existen en los organismos públicos y privados, con el fin de generar financiamiento para el desarrollo de distintas modalidades de intervención. La gama de organismos públicos (CORFO, SERCOTEC, MINISTERIOS, etc.) es amplia, al igual que la privada (Fundaciones, Empresas, Corporaciones, etc.).

En resumen, la Universidad a través de esta Unidad de Ventas y Prestación de Servicios, permite la posibilidad de generar recursos financieros sustentables desde el ámbito académico a través de capacitación, asesorías u otros, a instituciones públicas o privadas, que pueden generar importantes vinculaciones con el medio y alianzas estratégicas para el desarrollo de la misma.



Conclusiones

Como se dijo al inicio de este documento, estamos frente a un punto de inflexión para la trascendencia de nuestro proyecto educativo si consideramos la actual situación de la Institución. Nuestra responsabilidad es generar las condiciones para consolidar a la Universidad, y a la vez, con una sustentabilidad que permita operaciones normales y que dé certeza a Organismos Ministeriales sobre la solidez y calidad del quehacer administrativo académico de la Universidad La República.

Los acontecimientos de octubre 2019 y su continuidad hasta fines de ese año, provocaron la alteración en la normalidad de las actividades de la Universidad. Estos acontecimientos han impactado a nuestros alumnos, docentes y funcionarios. La alteración del orden público, las restricciones de movilidad y el cierre de las actividades productivas y comerciales de forma prolongada, tuvo repercusiones en nuestro quehacer institucional, afectando la planificación, las actividades y la operación, el servicio educacional, los recursos y las finanzas.

Para el 2020 el país fue impactado de la aparición de la pandemia sanitaria Covid-19, la cual ha traído efectos graves a nivel social, económico y sanitario, y que hasta el día de hoy, ha alterado la convivencia familiar y social, la actividad productiva, económica y de todo orden, perturbando los usos, las costumbres, el ordenamiento institucional e impidiendo el desplazamiento y la concurrencia de los trabajadores a los lugares habituales de producción de bienes y servicios, incluidos los de la educación, en todos sus niveles. Todas nuestras Sedes han estado y/o se encuentran en cuarentena, con funcionarios con suspensión laboral por el sólo imperio de la Ley.

Estos dos acontecimientos han tenido un impacto de una gran magnitud en todo ámbito de la Universidad, especialmente en lo que respecta al área financiera. A pesar de lo señalado, la Institución ha entregado el servicio educacional con la calidad exigida, logrando sortear estas dificultades dentro de las posibilidades que hemos tenido, y a pesar de ello, se ha mantenido las actividades académicas administrativas, las que se reflejan en la satisfacción demostrada por el estamento estudiantil.



Hoy más que nunca somos una Institución más autocrítica. Efectivamente, creemos que siempre podemos hacer mejor las cosas, en pos de lograr excelentes resultados para con nuestros Alumnos y Comunidad en general. Nuestras debilidades son reflejo de nuestra autoevaluación. No obstante, reconocemos que aun mantenemos falencias, las cuáles junto con una adecuada definición, están siendo abordadas por nuestra Universidad y sobre las cuales recaen importantes acciones de mejoramiento contenidas en el Plan de Reestructuración y Consolidación Estratégica 2021-2022, el cual representa lo que tenemos que asumir no solo por dar cumplimiento a requerimientos de una autoridad fiscalizadora, sino **que representa nuestra firme convicción de cumplimiento y evidencia la acción decidida** de toda la comunidad ULARE en subsanar lo observado por la SES y dar las bases definitivas para fortalecer los pilares de nuestro proyecto educativo.

Queremos demostrar no solo la intención de cambio, sino que nuestras tres décadas de existencia, trasciendan como un proyecto validado y reconocido por la Comunidad. Solo solicitamos que nos permitan realizar nuestro Plan Recuperación, camino que es perfectamente factible de llevar a cabo y cumplir sus objetivos.