



**Universidad de
Aconcagua**

Plan Estratégico Institucional

(2021-2025)

CONTENIDO

Introducción.....	3
Antecedentes del Proyecto Institucional.....	4
Procesos de Planificación Estratégica.....	5
Propósitos Institucionales.....	9
Modelo Educativo.....	10
Evaluación General del Plan Estratégico Institucional 2017 -2022.....	15
Posición Estratégica de la Institución y Formulación de los Planes de Mejora Institucional "PMI" (enero de 2021)	17
Formulación del Plan Estratégico Institucional 2021-2025	20
Ejes y Objetivos Estratégicos.....	25
Definición de Acciones por Eje Estratégico	27
Presupuesto marco	36

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Aconcgua disponía de un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2022, el que ha sido revisado y evaluado por la nueva administración durante 2021. Esta reflexión ha conducido a un diagnóstico interno acerca de las Fortalezas y Debilidades de la institución en todos los ámbitos de su quehacer. A nivel estratégico se consideró la posición competitiva, la evolución de la matrícula, los indicadores institucionales de gestión y docencia de pregrado más relevantes, evaluando los resultados de sus principales procesos.

Asimismo, se realizó un análisis externo que consideró las tendencias de la educación superior, además de los entornos: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, a partir de lo cual se determinaron las Oportunidades y Amenazas que enfrenta la institución.

Sobre la base del análisis interno y externo, la Universidad ha generado su Plan Estratégico Institucional 2021-2025 (PEI, Anexo 1) para desarrollarse de modo sustentable en el Sistema Educativo. El PEI contiene los siguientes elementos: Revisión PEI 2017-2022; análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; principales lineamientos y aspiraciones que guían el Plan Estratégico; descripción de la situación actual; conceptos fundamentales y situación esperada al 2025; Misión y Visión; Principios institucionales; Mapa estratégico y objetivos por eje; Ejes Estratégicos, indicadores y proyectos estratégicos; proyección financiera y mecanismos de control de avance y gestión del PEI.

El PEI incluye objetivos estratégicos y específicos por eje (Docencia, Gestión, Aseguramiento interno de la Calidad y Vinculación con el Medio), sus indicadores base 2021 y meta 2025, los proyectos estratégicos, las autoridades responsables de su gestión, el mecanismo de control asociado para cautelar el avance del plan, y una síntesis financiera anualizada con los recursos proyectados.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

La Universidad en su modelo de gestión, desde el año 2012 ha considerado contar con Planes Estratégicos Institucionales que orienten y guíen su quehacer. Estos lineamientos permiten ir avanzando hacia una Institución con mayor desarrollo y en búsqueda constante de la calidad, pertinencia, eficacia y eficiencia Institucional.

Al mismo tiempo, la preocupación por la calidad de los procesos institucionales de la universidad ha visto en el tiempo diversas manifestaciones. Son relevantes la certificación ISO 9001:2008 de procesos institucionales en las sedes dependientes de la Vicerrectoría Zonal Centro durante el año 2010 para carreras del área de Salud de la sede Quilpué, cuyo modelo de gestión fue certificado bajo norma ISO 9001:2008 y NCh 9001-2009, la acreditación de procesos académicos y administrativos de la Vicerrectoría Zonal Centro en 2011, la acreditación de la carrera de Derecho bajo normativa CNA desde 2016 a 2018, y la acreditación internacional de la misma carrera por la agencia acreditadora del País Vasco (UNIBASC) desde 2019 a 2021. Adicionalmente, la Institución desde 2018 ha desarrollado procesos de autoevaluación institucional en previsión de un proceso de acreditación institucional, inicialmente propuesto para finales de la década pasada, lo cual se vio interrumpido por externalidades que afectaron al sistema universitario en su conjunto, sumados al cambio de controlador de la universidad ocurrido en 2020. Lo antes expuesto constituye evidencia del compromiso con la calidad en el quehacer de la institución.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Universidad de
Aconcagua

PROCESO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA



El Proceso de Planificación Estratégica Institucional ha sido concebido como un proceso participativo donde colaboran todos los miembros de su comunidad y que incluye las fases de planificación, ejecución, evaluación y ajuste.

La fase de planeación considera la evaluación de la posición estratégica de la institución, la definición de los objetivos estratégicos y el diseño o formulación del Plan.

- Para la determinación de la posición estratégica se considera una revisión del medio interno y externo de la Institución. Esta etapa se vale de diversos estudios que efectúa la universidad por sí misma o a través de terceros y se incorpora la información proveniente de los colaboradores y docentes de la Institución, que participan periódicamente en reuniones o jornadas de trabajo. Un elemento fundamental de esta fase son las evaluaciones anuales que se realizan sobre el Plan Estratégico.

Finalmente, la formulación del plan estratégico considera la fijación de metas institucionales para cada Objetivo Estratégico; selección de los indicadores clave que se utilizarán como métrica; la asignación de responsabilidades entre los directivos y unidades y se comprometen los recursos humanos y financieros, así como las capacidades requeridas.

· El plan o la actualización resultante es presentada por la rectoría al Directorio para su aprobación.

Durante la fase de Implementación, se desarrollan todas las actividades tendientes a la socialización, comunicación y ejecución del plan. De igual modo, se establecen planes de trabajo operativos de corto plazo y presupuestos para todas las unidades.

La fase de control se realiza de forma prácticamente continua considerando los distintos indicadores y su periodicidad propia. Si bien verificar la planificación se realiza por unidad y considerando diferentes niveles, la Dirección de Análisis Institucional efectúa anualmente una medición de avance general del plan, que es presentada por la rectoría a la junta Directiva.

Por último, en **la fase de ajuste**, y considerando los resultados obtenidos por la institución, tanto en sus evaluaciones periódicas, como en los cambios de su posición estratégica, se pueden introducir modificaciones.

Los integrantes del Comité de Planificación Estratégica, el cual está constituido por las siguientes autoridades superiores de la Universidad:

- Rector (preside)
- Vicerrector de Desarrollo Institucional
- Directora de Análisis Institucional (Secretaría Técnica)
- Vicerrector Académico
- Vicerrectora de Administración y Finanzas
- Vicerrector de Sedes.

La elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el quinquenio 2021 – 2025 consideró como insumos, entre otros, documentos como: el Plan Estratégico Institucional 2017-2022; la evolución de indicadores del plan y su evaluación al 2021; el análisis estructural del PEI 2017-2022; el Plan de Acreditación Institucional y su desarrollo a través del trabajo de un conjunto de equipos integrados por académicos y funcionarios, quienes analizaron el desempeño de los procesos institucionales y propusieron los planes de mejora, y los análisis de fortalezas y debilidades de cada sede efectuados por sus autoridades locales.

El proceso de planificación estratégica UAC se realiza bajo la coordinación y el apoyo técnico de la Vicerrectoría de Desarrollo Institucional (VRDI) desde enero del año 2021, en un proceso participativo, donde colaboraron todos los integrantes del Comité de Planificación Estratégica, así como todas las unidades de la Institución.

Durante el primer semestre de 2021, los equipos de trabajo constituidos para el proceso de autoevaluación institucional, realizaron su análisis de fortalezas y debilidades de los macroprocesos de la universidad, y complementariamente se realiza una evaluación de fortalezas y debilidades de las sedes institucionales que fueron presentadas por las direcciones de sede y sus equipos directivos, lo que sirvió de insumo para un primer informe agregado, presentado por la VRDI al Equipo de Rectoría, donde se concluye el diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la UAC.

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Misión

Ser una universidad con presencia regional que contribuye al progreso de jóvenes y adultos trabajadores mediante un entorno académico adecuado para el desarrollo de la docencia, la vinculación con el medio y la investigación e innovación, que permita formar titulados y graduados competentes, autónomos, responsables, con capacidad de pensar críticamente, contribuyendo de este modo al desarrollo de la Sociedad y el País, en un entorno global en cambio permanente.

La Universidad de Aconcagua a través de su propuesta formativa de carreras técnicas, profesionales, postítulos y postgrados, en modalidades presencial, semipresencial y a distancia, promueve el mejoramiento de la calidad de vida de sus estudiantes como medida de su progreso.

Visión

La Universidad de Aconcagua aspira a ser reconocida como una universidad socialmente responsable, con un proyecto sustentable, con oferta de calidad, formadora de titulados y graduados, con perfiles de egreso pertinentes al desarrollo del país.

Principios institucionales

Los principios que guían el quehacer de la Universidad de Aconcagua tanto en el cumplimiento de su misión como el desarrollo de sus funciones son, entre otros:

I. **INTEGRIDAD**, que involucra honestidad, transparencia, ética y lealtad en el actuar personal e institucional.

II. **PLURALISMO**, que significa dar espacio a la expresión de todas las formas de pensamiento en el marco del rigor académico.

III. **RESPONSABILIDAD**, que orienta el ejercicio de los deberes académicos, con el entorno social y medioambiental.

IV. **CALIDAD**, que implica la decisión por hacer las cosas bien, enlazado con un espíritu de autocrítica y de mejoramiento continuo.

V. **INCLUSIÓN**, que coloca a la aceptación y promoción de la dignidad humana en el centro del quehacer de la Universidad por sobre toda diferencia.

VI. **EFFECTIVIDAD**, que impone la orientación al logro de los objetivos institucionales, el buen uso de los recursos de la institución; la sobriedad en el accionar académico y administrativo.

Estos principios, en tanto inspiradores del quehacer institucional, deben ser promovidos por la Universidad de Aconcagua en el ejercicio de todas y cada una de sus funciones, siendo vinculantes para todos los integrantes y órganos de sus comunidades, sin excepción.

MODELO EDUCATIVO

El Modelo Educativo de la Universidad de Aconcagua define los sistemas y mecanismos de gestión que intervienen en el proceso formativo de los estudiantes, considerando la configuración del currículo, los aspectos metodológicos y didácticos, la evaluación del proceso formativo, el diagnóstico y caracterización de los perfiles de ingreso, la progresión estudiantil y la verificación de las competencias del perfil de egreso, así como los roles del docente y del estudiante.

Enfoque institucional del proceso educativo

La Universidad de Aconcagua define la formación mediante un enfoque mixto, que considera elementos correspondientes a los modelos tradicional y bajo enfoque de competencias, del modo descrito en la siguiente tabla:

ASPECTOS	ENFOQUE INSTITUCIONAL
Rol Docente	El docente como facilitador del aprendizaje de sus estudiantes.
Rol Estudiante	El estudiante como un aprendiz activo, responsable de su proceso de aprendizaje.
Diseño Curricular	Estructurado en una malla de asignaturas cuyos resultados de aprendizaje tributan y saturan las competencias del Perfil de Egreso.
Diseño micro curricular	Considera asignaturas con contenidos, recursos, didáctica y evaluación alineadas en torno a resultados de aprendizaje.
Gestión Curricular	Gestión basada sobre la identificación de horas de trabajo efectivo del estudiante, contemplando trabajo autónomo y docencia directa.
Programa de Estudio	Contempla la secuencia de actividades de aprendizaje, de evaluación, los recursos asociados y su alineamiento constructivo con resultados de aprendizaje tributarios al perfil de egreso.
Evaluación	Sistema mixto de evaluación (agentes, situaciones, tipologías, finalidad, instrumentos)

El proceso de enseñanza y aprendizaje

El Modelo Educativo UAC asume que el estudiante posee una natural capacidad de aprendizaje, independientemente de la heterogeneidad de la formación y niveles de competencia personal y académica que presentan los estudiantes a su ingreso al proceso formativo. En este sentido, la universidad asume el rol de proveer de las herramientas y métodos de enseñanza que permitan a sus estudiantes crecer de manera integral. El Modelo Educativo UAC está centrado en el estudiante y en su formación para el mejor desempeño en el medio laboral o profesional, como asimismo en la consideración del contexto cultural y social en que se desenvuelve.

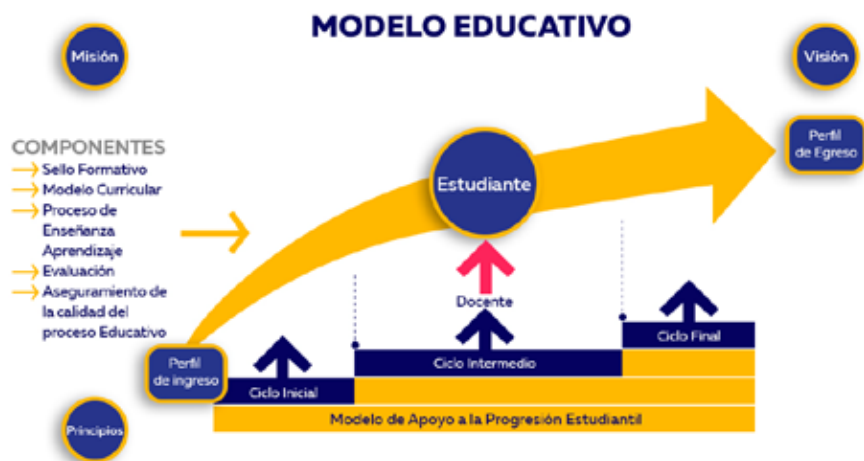
Apoyo a progresión estudiantil

Caracterización del estudiante UAC. Los estudiantes de Universidad de Aconcgua se pueden identificar en dos grandes grupos: jóvenes que ingresan directamente luego de haber egresado de educación media, y adultos que en su mayoría trabajan y estudian. La distribución de proveniencia en relación con el tipo de establecimiento educacional (municipal, particulares subvencionados y colegios particulares) es en una composición en los últimos 5 años es aproximadamente en más de un 54% de colegios municipales, más de un 42% de colegios técnicos profesionales y más de un 53% cursó estudios superiores con anterioridad a su ingreso a la UAC. Además, un 62% del alumnado UAC se desempeña laboralmente, en paralelo a sus estudios, y más del 74% del estudiantado es primera generación de sus familias, en ingresar a la educación superior.

En este contexto, es fundamental la consideración de los aprendizajes previos e implementación de metodologías de enseñanza aprendizaje adecuadas para estos perfiles de estudiantes y, por ello, el diagnóstico académico y caracterización de ellos se vuelve un elemento clave para la definición de los componentes de la dimensión pedagógica.

La Universidad implementa procedimientos diagnósticos con el fin de medir las habilidades y conocimientos de cada estudiante que ingresa a primer año y, a partir de esta información, orientar las acciones de apoyo académico que se le ofrecerá para facilitar su inserción en la vida universitaria y su progreso académico.

Esquemáticamente



Modelo de apoyo a la progresión estudiantil

Vías de ingreso

A continuación, se presentan las vías de ingreso posibles, en base a los niveles de formación previamente mencionados:



Vías de Ingreso y Rutas Formativas UAC

Considerando que el modelo de la Universidad de Aconcagua responde a las exigencias actuales en el proceso formativo de los estudiantes, se preocupa por incorporar de manera gradual las principales tendencias mundiales en materia de educación superior, siempre garantizando la calidad en el proceso formativo, para lo cual distingue tres modos de trabajo académico o modalidades de formación:

a) **Presencial:** Modalidad que requiere de la asistencia del estudiante y del profesor en una estancia física, para todas las sesiones de clase y para todas las asignaturas de un plan de estudio.}

b) **Combinada o semipresencial:** Es aquella modalidad educativa que toma elementos esenciales de la educación presencial y de la virtual, y los utiliza con la intención de ofrecer una propuesta educativa integrada y coherente con los objetivos planteados.¹

c) **Virtual:** Modalidad formativa en la cual se incluyen todas aquellas actividades, acciones e interacciones entre docentes y estudiantes que se producen tanto en línea (on line) como fuera de línea (off line) o de manera asincrónica²

¹En referencia a documento de la CNA disponible en https://www.cnachile.cl/docs/transparencia/DJ%20010_4%20-%202017.pdf

²En referencia a documento de la CNA disponible en https://www.cnachile.cl/docs/transparencia/DJ%20010_4%20-%202017.pdf

EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2022

A inicios de 2017 se consolidó la Planificación Estratégica Institucional para el periodo 2017-2022, definiendo las líneas de base de los indicadores institucionales, así como las metas, las unidades responsables, el modelo de seguimiento basado en Planes estratégicos por Sedes y Facultades. El proceso de planificación concluyó con la formalización del Plan Estratégico Institucional, mediante decreto universitario Nº 018 de fecha 21 de marzo de 2018.

El Plan así formalizado revisó la misión, visión y valores institucionales, articulando el PEI en tres ejes estratégicos: Excelencia Institucional, Impacto Territorial y Sustentabilidad Económica, y cuatro objetivos estratégicos:

- i. Fortalecer el modelo de gobierno y gestión, a fin de asegurar el cabal cumplimiento de la Misión Institucional en toda la estructura territorial de la Universidad, un funcionamiento consistente con el Plan Estratégico Institucional, una diversificación de los ingresos y uso eficiente de los recursos.
- ii. Consolidar la calidad de la oferta académica en todas las sedes, formando profesionales y técnicos que logren una adecuada inserción laboral y reconocimiento en el medio.
- iii. Consolidar el modelo educativo en el marco del cumplimiento de la misión y visión institucional, como resultado de una gestión de la calidad que permita el mejoramiento continuo permanente, una cultura de la evaluación y la acreditación institucional.
- iv. Potenciar la presencia y posicionamiento de la Universidad en el medio, a través de una oferta formativa y de vinculación, pertinente a los requerimientos específicos de su entorno regional.

La operatividad del PEI se programó mediante áreas por eje, considerando líneas de acción e indicadores asociados a cada línea de acción, las que originalmente se concibieron implementadas mediante planes estratégicos por sede y facultad, cuyo avance se controlaría a través de convenios de desempeño para las unidades responsables.

Durante el desarrollo del plan se produjeron modificaciones a la operación señalada en el párrafo anterior, a saber:

- i. Que no se elaboraron planes estratégicos por sede y facultad como instrumentos de realización del plan, ni tampoco se proveyeron recursos dedicados al mismo en los presupuestos anuales de las unidades.
- ii. Que con relación a 2018, los convenios de desempeño de sedes 2019 tuvieron otro conjunto de indicadores y una escala de evaluación diferente al conjunto original decretado el año anterior.
- iii. Que no se definió ponderadores para cada indicador sobre cada eje, por lo cual no se proveyó un medio de verificación de avance agregado por eje del PEI.

Con estos antecedentes, el control de avance del plan se localizó en los indicadores comprometidos en cada convenio de desempeño, lográndose el estado de avance al año 2021.

POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN Y FORMULACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA INSTITUCIONAL “PMI” (ENERO DE 2021)

Determinación de la posición estratégica

Con fecha 15 de enero de 2021, se da inicio en una reunión plenaria con asistencia de toda la universidad, al proceso de autoevaluación institucional coordinado desde la Vicerrectoría de Desarrollo Institucional, acompañada de la identificación de los principales macroprocesos institucionales, la definición de una estructura de roles y responsabilidades para la conducción del proceso y un mecanismo para el análisis de fortalezas y debilidades de los macroprocesos institucionales, mediante la constitución de nueve grupos de trabajo con presencia de académicos y funcionarios de toda la universidad, liderados por el Rector, los decanos y los vicerrectores. Este proceso fructificó en la identificación de fortalezas y debilidades asociadas con las dimensiones de acreditación institucional, una lista de 30 planes de mejoramiento de mediano plazo y un presupuesto aprobado por el Directorio para su concreción. Este plan se encuentra actualmente en marcha.

Asimismo, las direcciones de sede han construido un análisis local de fortalezas y debilidades, que, en conjunto con el trabajo ya iniciado de autoevaluación de los procesos institucionales, han dado inicio al proceso de planificación estratégica para la generación del PEI 2021-2025, materia del presente documento.



Análisis del Medio Interno

MEDIO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Significativo aporte a la Sociedad con más de 20.000 egresados en 32 años de historia institucional	Baja posición en rankings a nivel nacional, que implica pérdida de competitividad
Universidad con presencia regional y reconocimiento del aporte a las comunidades donde opera	Bajos índices de progresión académica (retención, titulación oportuna)
Institución con situación financiera sana y controlada	Índices deficitarios en alumnos por JCE.
Institución ágil y adaptativa frente a cambios en el entorno	Recursos bibliográficos con baja cobertura y desactualizados
Equipo comprometido	La evaluación docente en cada período académico no ha considerado hasta ahora la evaluación de la jefatura, consistiendo en una autoevaluación del docente y la medición de la satisfacción de los alumnos
Alta satisfacción estudiantil	No hay carrera académica
Reconocimiento de egresados de evolución positiva de la institución	No hay investigación relevante dirigida al mejoramiento del proceso educativo
Existencia de un cuerpo normativo que rige su quehacer y un Sistema de Gobierno que contempla tanto autoridades unipersonales como colegidas con funciones definidas y que han permitido superar situaciones de crisis	Infraestructura con prestaciones dispares en sedes con relación a las áreas de vida estudiantil y servicios complementarios.
Existencia de Planes Estratégicos de Desarrollo y un Modelo Educativo que orienta su quehacer	Deficientes mecanismos de inducción y capacitación a funcionarios
Existencia de un proceso de caracterización de los estudiantes que ingresan, y un sistema de nivelación consistente con sus características académicas y socio culturales	Mecanismos de control de avance de Plan Estratégico institucional deficitario
	La estructura orgánica vigente de sedes y facultades no es uniforme, requiriendo su optimización
	Falta de sistema que de operación a políticas de aseguramiento de la calidad declaradas
	No existe cultura de mejora continua apoyada por evidencias y análisis institucional
	No se cuenta con mecanismos de sistematización y registro de planes, acciones y evidencias de VCM

Análisis del Medio Externo

MEDIO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cambios tecnológicos que permiten un avance de la virtualización en propuestas educativas y nuevas especialidades en las carreras ya existentes.	Alta competencia presente en la oferta académica (para captar estudiantes y académicos) con una inversión superior a la de UAC.
Normativa legal que permite acceder a la acreditación de la Universidad, como garantía pública de calidad.	De mantenerse el estatus de institución no acreditada, la Ley de Educación Superior contempla la revocación del reconocimiento oficial.
Espacio para captar alumnos extranjeros de postgrado y educación continua en programas online.	Creación de nuevos CFT y Universidades estatales en regiones donde operan las sedes UAC
Existencia de demanda adecuada para la expansión de programas en el segmento adulto trabajador en Postgrado, Educación Continua, desarrollo de PT, modalidad Advance y programas Online.	
Oferta de académicos con perfiles pertinentes a las necesidades institucionales dentro del mercado laboral	
Existencia de fuentes externas de financiamiento para la realización de proyectos de investigación VCM en regiones (FIC).	

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025

Principales Lineamientos y Aspiraciones que Guían el
Plan Estratégico 2021-2025

Situación actual

Si se consideran todos los antecedentes y documentos disponibles, tanto a nivel interno como externo, utilizados como base para categorizar a la Universidad, según los grupos y criterios definidos sea por el MINEDUC u otros organismos, la Universidad de Aconcagua no fue incluida por falta de acreditación³. En la agrupación estratégica de universidades chilenas establecida el estudio de Araya-Castillo⁴ (2018), la institución figura en el cluster 6, caracterizado por:

“...presentar la mejor puntuación en “ámbito”, por cuanto las universidades que lo conforman se caracterizan por ofrecer programas de estudio en distintos regímenes, en distintas áreas de conocimiento y en distintas sedes y regiones. Lo anterior explica que estas universidades ocupen la posición más débil en “reputación”, ya que concentran sus esfuerzos en captar a una cantidad importante de alumnos (especialmente de pregrado). Además, estas universidades tienen la posición más débil en “infraestructura”, ya que se enfocan en alumnos con menor disposición a pagar, para los cuales la infraestructura no es un factor determinante de la evaluación que realizan de la calidad del servicio recibido” (Araya-Castillo, 2018)

El quehacer fundamental es la formación de pregrado, tanto en carreras profesionales como carreras técnicas de nivel superior. El nivel alcanzado por la Universidad en las áreas de postgrado, así como en investigación no presenta significación, con indicadores que muestran un desempeño bajo o ausente.

Conceptos fundamentales y situación esperada al 2025

La UAC se ha propuesto ingresar al estado de Institución acreditada por la CNA. En concreto, buscará acreditar en las áreas obligatorias, para continuar su camino hacia la acreditación integral que impone la Ley en vigor. En Chile hay 34 universidades privadas. Hacia el año 2025 la UAC aspira estar ubicada dentro de los rankings y con pendiente ascendente, medido según los parámetros establecidos en los rankings nacionales. En función de ello la UAC trabajará en distintos aspectos que le permitan alcanzar sus aspiraciones, tales como:

- Lograr acreditar la Institución en las dimensiones obligatorias.
- Mejorar la imagen institucional y posicionamiento en el Sistema Nacional de Educación Superior.
- Consolidar y mantener una situación financiera que permita sustentar la ejecución y logro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional.
- Transitar desde una universidad docente a una de mayor complejidad, que incorpora la investigación sobre sus procesos formativos y una mayor vinculación con el medio.

En consideración a lo anterior, la propuesta del PEI 2021-2025 incluye los proyectos que permitan materializar la situación esperada al 2025.

³ <http://rankinguniversidades.emol.com/clasificacion-2016/>

⁴ Araya-Castillo, L., Yañez-Jara, V. M., Rivera-Flores, Y. F., & Barrientos, N. (2018). Grupos estratégicos en educación superior: mercado universitario de Chile. *Entramado*, 14(2), 74-94.

Misión y Visión

La evaluación interna de la Misión Institucional establecida durante la formulación del PEI 2017-2022 a la luz de la ley 21.091 vigente, condujo a la necesidad de actualizarla para resolver diferencias con los deberes institucionales declarados en el Art. 3° de la ley, a saber, que los elementos misionales comunes a todas las universidades chilenas son:

“Las universidades son instituciones de educación superior cuya misión es cultivar las ciencias, las humanidades, las artes y las tecnologías, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales. Corresponde a las universidades contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones. Éstas cumplen con su misión a través de la realización de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio. La formación de graduados y profesionales se caracteriza por una orientación hacia la búsqueda de la verdad y hacia la capacidad de desarrollar pensamiento autónomo y crítico sobre la base del conocimiento fundamental de las disciplinas.”⁵

La actual misión institucional generada junto con el PEI 2017-2022 es:

“La Universidad de Aconcagua tiene por propósito fundamental ser un agente efectivo para la superación personal y social de jóvenes y adultos, en especial de aquellas personas trabajadoras y provenientes de sectores más vulnerables, mediante procesos formativos de calidad, permanentes y recurrentes, articulados desde los niveles técnicos, proporcionando un entorno académico adecuado para el desarrollo de la docencia y otras actividades de carácter académico, con pertinencia nacional y regional, que permiten formar titulados y graduados competentes, responsables y con habilidades para desempeñarse en un mundo de cambio”

En esta perspectiva, el análisis de la actual misión institucional se señala en el siguiente cuadro comparativo:

⁵ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>

Misión de la Ley 21.091:	Misión UAC:
Cultivar las ciencias, las humanidades, las artes y las tecnologías, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales.	"... tiene como propósito fundamental ser un agente efectivo para la superación personal y social de jóvenes y adultos, en especial de aquellas personas trabajadoras y provenientes de sectores más vulnerables" (Contiene un sello distintivo)
Contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones.	"con pertinencia nacional y regional" (no menciona desarrollo cultural)
Misión Ley 21.091: Se cumple a través de:	Misión UAC: Se cumple a través de:
...la realización de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio.	"mediante procesos formativos de calidad, permanentes y recurrentes, articulados desde los niveles técnicos, proporcionando un entorno académico adecuado para el desarrollo de la docencia y otras actividades de carácter académico" (pone énfasis en procesos docentes, relega la descripción de investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio al segmento en negrillas)
La formación de graduados y profesionales se caracteriza por una orientación hacia la búsqueda de la verdad y hacia la capacidad de desarrollar pensamiento autónomo y crítico sobre la base del conocimiento fundamental de las disciplinas. (pone énfasis en pensamiento autónomo y crítico con base en el conocimiento fundamental de las disciplinas)	"... que permiten formar titulados y graduados competentes, responsables y con habilidades para desempeñarse en un mundo de cambio." (pone énfasis en habilidades laborales)

Sobre la base del análisis que incorpora estas consideraciones, las consultas con los miembros del Consejo Universitario y el Comité Estratégico, se ha definido el texto actualizado de la misión universitaria:

Misión

“Ser una universidad con presencia regional que contribuye al progreso de jóvenes y adultos trabajadores mediante un entorno académico adecuado para el desarrollo de la docencia, la vinculación con el medio y la investigación e innovación, que permita formar titulados y graduados competentes, autónomos, responsables, con capacidad de pensar críticamente, contribuyendo de este modo al desarrollo de la Sociedad y el País, en un entorno global en cambio permanente.”

Asimismo, la reflexión del Comité Estratégico sobre la Visión Institucional entregó como resultado que, sobre la base de la presente situación universitaria y el escenario deseado 2025, la visión institucional consecuente con ello es:

Visión

“La Universidad de Aconcagua aspira a ser reconocida como una universidad socialmente responsable, con un proyecto sustentable, con oferta de calidad, formadora de titulados y graduados, con perfiles de egreso pertinentes al desarrollo del país”.

Principios Institucionales

Los principios que guían el quehacer de la Universidad de Aconcagua tanto en el cumplimiento de su misión como el desarrollo de sus funciones son, entre otros,

I. **INTEGRIDAD**, que involucra honestidad, transparencia, ética y lealtad en el actuar personal e institucional.

II. **PLURALISMO**, que significa dar espacio a la expresión de todas las formas de pensamiento en el marco del rigor académico.

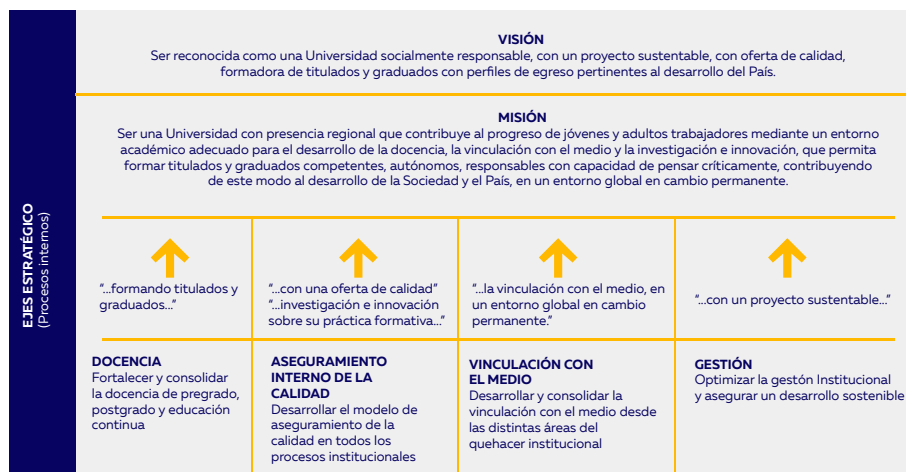
III. **RESPONSABILIDAD**, que orienta el ejercicio de los deberes académicos, con el entorno social y medioambiental.

IV. **CALIDAD**, que implica la decisión por hacer las cosas bien, enlazado con un espíritu de autocrítica y de mejoramiento continuo.

V. **INCLUSIÓN**, que coloca a la aceptación y promoción de la dignidad humana en el centro del quehacer de la Universidad por sobre toda diferencia.

VI. **EFFECTIVIDAD**, que impone la orientación al logro de los objetivos institucionales, el buen uso de los recursos de la institución; la sobriedad en el accionar académico y administrativo.

Estos principios, en tanto inspiradores del quehacer institucional, deben ser promovidos por la Universidad de Aconcagua en el ejercicio de todas y cada una de sus funciones, siendo vinculantes para todos los integrantes y órganos de sus comunidades, sin excepción.



Ejes y Objetivos Estratégicos

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
DOCENCIA	Fortalecer la docencia de pregrado, postgrado y educación continua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la oferta académica de pregrado 2. Fortalecer la dotación y composición del cuerpo académico. 3. Fortalecer la implementación del Modelo Educativo. 4. Desarrollar la oferta académica de postgrado y educación continua. 5. Fortalecer el vínculo con el estudiante de pregrado a lo largo de su ciclo de vida en la institución. 6. Desarrollar la investigación e innovación sobre el proceso formativo
GESTIÓN	Optimizar la gestión Institucional y asegurar un desarrollo sostenible	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la estructura y funciones de las unidades organizacionales 2. Mejorar las capacidades instaladas con proyectos de inversión 3. Mejorar los procesos de gestión con soluciones tecnológicas 4. Optimizar la sustentabilidad financiera de la universidad
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Desarrollar la vinculación con el medio desde las distintas áreas del quehacer institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar la política de Vinculación con el Medio 2. Diseñar e implementar un modelo de gestión de VCM, que considere el registro, seguimiento y evaluación de impacto de las iniciativas del área 3. Fortalecer la imagen corporativa de la Universidad y su prestigio Institucional
	Desarrollar un modelo de aseguramiento de la calidad para los procesos institucionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un modelo de gestión de la calidad para los procesos clave. 2. Cumplir criterios y estándares de calidad exigidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

Definición de Acciones por Eje Estratégico

Eje Estratégico Docencia

Fortalecer la Docencia de Pregrado, Postgrado y Educación Continua

OBJ. ESPECÍFICO	INDICADOR	BASE 2021	METAS 2025	PROYECTOS	RESPONSABLE	NOMBRE
Consolidar la oferta académica de pregrado	Duración real de las carreras	14,3	12,8	DOC01 Evaluación de mercado y futuro desarrollo de nuevos programas de Pregrado, Carreras Técnicas y Programas Ejecutivos.	Vicerrector Académico	Bernardino Sánchez
	Empleabilidad de primer año	60,7%	65%	DOC02 Implementar nuevos programas y carreras en modalidades presencial, semipresencial y online, profesionales y técnicas.	Vicerrector Académico	Bernardino Sánchez
	Matrícula nueva de pregrado especial	999	1454	DOC03 Implementación del Modelo de Progresión y Acompañamiento estudiantil.	Directora Nacional Académica	Evelyn Palacios
	Matrícula nueva de pregrad regular	1228	1787			
	Matrícula total de pregrado especial	1662	2916			
	Matrícula total de pregrado regular	3950	4842			
	Porcentaje de retención de primer año	60,8%	71%			
	Porcentaje de retención de segundo año	50,9%	59%			
	Promedio NEM	5,5	5,8			
	Puntaje promedio PTU	459	500			
	Tasa de aprobación de primer año	84,7%	90%			
	Tasa de ocupación de vacantes pregrado	55,2%	65%			
Tasa de titulación oportuna del pregrado regular	18,8%	25%				
Fortalecer la dotación y composición del cuerpo académico	Porcentaje de JCE on doctorado	2,7%	15%	DOC04 Aumentar dotación de docentes jornada.	Vicerrector Académico	Bernardino Sánchez
	Porcentaje de JCE con magister	15,9%	42%	DOC05 Desarrollar el proceso de jerarquización e implementación de carrera académica.	Vicerrector Académico	Bernardino Sánchez
	Porcentaje de académicos jornada sobre el total	12,7%	20%	DOC06 Desarrollar e Implementar un proceso integral de evaluación del desempeño del académico.	Directora Nacional Académica	Evelyn Palacios
	Cantidad de alumnos por JCE	36	23			
	Porcentaje de académicos con contrato de trabajo jerarquizados	0%	95%			
	Porcentaje anual académicos con evaluación del desempeño	0%	50%			

Fortalecer la implementación del Modelo Educativo	Porcentaje de académicos capacitados en el Modelo Educativo UAC	43%	60%	DOC07 Apoyo y seguimiento académico de la trayectoria formativa de los estudiantes.	Directora Nacional Académica	Evelyn Palacios
	Porcentaje de programas de pregrado actualizados en acuerdo con el Modelo Educativo	100%	100%	DOC08 Planificar, ejecutar y evaluar la implementación curricular del Modelo Educativo Institucional.	Vicerrector Académico	Bernardino Sánchez
				DOC09 Fortalecimiento del perfeccionamiento y capacitación de los académicos.	Directora Nacional Académica	Evelyn Palacios
				DOC10 Garantizar provisión y pertinencia de los recursos de aprendizaje.	Vicerrector Académico	Bernardino Sánchez
Desarrollar la Oferta de Postgrado y Educación Continua	Cantidad de programas de educación continua en ejecución (diplomados, postítulos, cursos de especialización)	1	10	DOC11 Formular e implementar desarrollo de programas de magíster y doctorado.	Director de Investigación y Postgrado	Rodrigo Ramírez-Tagle
	Matrícula total e educación continua	17	128	DOC12 Fortalecer los programas de Postítulo, Diplomado y cursos de especialización.	Director de Investigación y Postgrado	Rodrigo Ramírez-Tagle
	Matrícula nueva de postgrado	0	150	DOC13 Evaluación de mercado y futuro desarrollo de nuevos programas de Postgrado y Formación Continua.	Vicerrector Académico	Bernardino Sánchez
	Matrícula total de postgrado	12	221			
	Tasa de graduación de postgrado	57,1%	65%			
	Cantidad de programas de Postgrado en ejecución	1	10			
Fortalecer el vínculo con el estudiante de pregrado a o largo de su ciclo de vida.	Porcentaje de la cohorte de nuevo ingreso que participa en actividades de inducción a la vida universitaria	50%	75%	DOC03 Implementación del Modelo de Progresión y Acompañamiento estudiantil.	Directora Nacional Académica	Evelyn Palacios
	Porcentaje de la cohorte de nuevo ingreso que participa de actividades de apoyo académico	15%	25%	DOC14 Desarrollar e implementar Modelo de vinculación con los egresados para realimentar los procesos institucionales.	Director de Vinculación con el Medio	Ernesto Caprile
	Porcentaje de programas académicos vigentes que reciben retroalimentación de sus egresados	0%	75%	DOC15 Proyecto de Género y Diversidad.	Directora de Asuntos Estudiantiles	Romina Fuentes
	Grado de satisfacción de los egresados con la formación recibida	75%	80%			
	Grado de satisfacción de los egresados con la formación recibida	75%	80%			
	Porcentaje de la cohorte de egreso que participa en actividades institucionales de apoyo a la inserción laboral	0%	80%			
Desarrollar la investigación e innovación sobre el proceso formativo	Cantidad anual de seminarios de divulgación científica realizados por investigadores UAC	5	10	DOC16 Vincular la Investigación con la Docencia de Pregrado y/o Postgrado.	Director de Investigación y Postgrado	Rodrigo Ramírez-Tagle
	Cantidad de tesis de pre o postgrado dirigidos por investigadores UAC	5	10			
	Número de proyectos de investigación en docencia VCM con participación de investigadores	5	10			

Eje Estratégico Gestión

Objetivo General:

Optimizar la gestión Institucional y asegurar un desarrollo sostenible

OBJ. ESPECÍFICO	INDICADOR	BASE 2021	METAS 2025	PROYECTOS	RESPONSABLE	NOMBRE
Fortalecer la estructura y funciones de las unidades organizacionales	Porcentaje anual administrativos con evaluación del desempeño	95%	95%	GES01 Desarrollar e implementar un modelo de gestión del desempeño mediante la formalización y evaluación de convenios de desempeño que incorpore resultados y metas	Director de Recursos Humanos	Claudio Bustos
	Tasa de cobertura de Encuesta de clima laboral (Casa Central y sedes)	64%	80%	GES02 Formular, desarrollar y evaluar plan de capacitación a funcionarios.	Director de Recursos Humanos	Claudio Bustos
	Grado de satisfacción de funcionarios con el ambiente de trabajo en la Universidad	73%	95%			
	Grado de logro anual de convenios de desempeño	67%	90%			
Mejorar los procesos de gestión con soluciones tecnológicas	Número de desarrollos ejecutados	0	6	GES03 Fortalecer la integración y efectividad de los sistemas de información institucionales.	Director de Tecnologías de la Información	John Rivera
	Cantidad de procesos institucionales levantados y formalizados con apoyo de herramientas informáticas	0	30	GES04 Desarrollar y consolidar la digitalización y formalización de procesos institucionales clave.	Director de Tecnologías de la Información	John Rivera
Optimizar la sustentabilidad financiera de la Universidad.	Margen EBITDA	6%	6%	GES05 Implementación de un modelo de gestión de recursos institucionales.	Vicerrectora de Administración y Finanzas	Marcela Tiznado
	Morosidad	15%	15%			
	Liquidez	1,6	1,4			
	Capital de Trabajo	\$3.487.601.000	\$2.287.601.000			
	Leverage	1,5	1,5			
Potenciar la generación de iniciativas de VCM entre facultades y con instituciones nacionales e internacionales	Monto anual ejecutado en actualización de equipamiento de sedes	\$ 297.179.736	\$ 348.027.503	GES06 Proyecto de homogeneización de servicios y condiciones de operación académica en sedes	Vicerrector de Sedes	Marcelo Herrera
	Monto anual ejecutado en mantenimiento de sedes	\$ 8.325.000	\$ 105.005.333	GES07 Proyecto de aseguramiento de estándares de equipamiento académico en sedes	Vicerrector de Sedes	Marcelo Herrera
	Metros cuadrados construidos por alumno	7,2	8			
	Volúmenes por estudiante	4,5	12			
	Computadores por estudiante	0,07	0,11			

Eje Estratégico Vinculación con el Medio

Objetivo General:

Desarrollar la Vinculación con el Medio desde las Distintas Áreas del Quehacer Institucional

OBJ. ESPECÍFICO	INDICADOR	BASE 2021	METAS 2025	PROYECTOS	RESPONSABLE	NOMBRE
Desarrollar e implementar la política de Vinculación con el Medio	Grado de avance en la implementación de la normativa de VCM	50%	100%	VCM01 Operacionalizar y socializar la política y modelo de gestión de VCM.	Director de Vinculación con el Medio	Ernesto Caprile
	Porcentaje de académicos de jornada (JC+JM) que conocen la política de VCM	10%	100%	VCM02 Potenciar el desarrollo de acciones, proyectos y programas de VCM a nivel regional y nacional	Director de Vinculación con el Medio	Ernesto Caprile
	Porcentaje de programas de VCM relacionados con programas de pregrado o postgrado	0	5	VCM03 Fortalecer relacionamiento estratégico con la comunidad	Director de Vinculación con el Medio	Ernesto Caprile
	Porcentaje de programas de VCM con evaluación de impacto	0%	100%	VCM04 Fortalecer los procesos de evaluación y retroalimentación de resultados de las acciones VCM.	Director de Vinculación con el Medio	Ernesto Caprile
	Grado de avance en la implementación del modelo de gestión de VCM	0%	100%			
Potenciar la generación de iniciativas de VCM entre facultades y con instituciones nacionales e internacionales	Cantidad de participantes a eventos de extensión universitaria	1.200	2.500	VCM05 Potenciar el desarrollo de actividades de extensión académica con instituciones nacionales e internacionales.	Director de Vinculación con el Medio	Ernesto Caprile
	Grado de satisfacción de participantes en eventos de extensión universitaria, sobre total de respondientes	97%	97%			
	Monto de dinero asignado en fondos concursables centrales para VCM	\$7.000.000	\$18.000.000			
Fortalecer la imagen corporativa de la Universidad y su prestigio Institucional	Puesto en Ranking de Desempeño de las Universidades Chilenas (Universitas)	51	43	VCM06 Proyecto de mejoramiento de la imagen pública institucional.	Director de Vinculación con el Medio	Ernesto Caprile

Eje Estratégico Aseguramiento Interno de la Calidad

Objetivo General:

Desarrollar un Modelo de Aseguramiento de la Calidad para los Procesos Institucionales

OBJ. ESPECÍFICO	INDICADOR	BASE 2021	METAS 2025	PROYECTOS	RESPONSABLE	NOMBRE
Implementar un modelo de gestión de excelencia	Cantidad de procesos clave conformantes con el Modelo institucional de aseguramiento de la calidad.	0	30	CAL01 Implementación de un modelo interno de aseguramiento de la calidad de la institución que considere: · Avanzar en la certificación de Procesos de Apoyo. · Consolidar Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad en la oferta académica de Pregrado y Postgrado. · Implementación de instrumentos de autorregulación y mejora continua en la gestión de VCM.	Vicerrector de Desarrollo Institucional	Cristian Millán
	Porcentaje de programas de postgrado acreditados	0	30%			
Cumplir criterios y estándares de calidad exigidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	Años acreditación CNA	0	3	CAL02 Proyecto de autoevaluación institucional integral.	Vicerrector de Desarrollo Institucional	Cristian Millán

PRESUPUESTO MARCO

Para la concreción del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, la Universidad ha definido las autoridades responsables de la ejecución de cada proyecto estratégico, la inclusión de las metas de cada proyecto dentro de los convenios de desempeño anuales a suscribir por cada responsable con su superior directo, la elaboración y ejecución de Planes de Desarrollo de Facultad alineados con este Plan y los montos asociados por proyecto, según la tabla siguiente.

EGRESOS	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Insumos	\$111.874.286	\$217.914.186	\$151.326.788	\$276.048.322	\$348.632.893	\$1.105.796.475
RRHH	\$179.550.000	\$694.400.000	\$482.214.231	\$879.648.813	\$1.110.945.025	\$3.346.758.069
Mantenión sede	\$124.477.000	\$50.000.000	\$49.621.333	\$49.621.333	\$49.621.333	\$323.341.000
Equipamiento(\$) Académico	\$281.679.736	\$159.520.684	\$110.776.417	\$202.076.872	\$255.211.276	\$1.009.264.985
Equipamiento(\$) Administrativo	\$15.500.000	\$1.300.000	\$902.763	\$1.646.808	\$2.079.822	\$21.429.393
TOTAL EGRESOS	\$713.081.022	\$1.123.134.870	\$794.841.532	\$1.409.042.149	\$1.766.490.349	\$5.806.589.922
INGRESOS						
Clase de investigadores	\$8.200.000	\$16.560.000	\$16.560.000	\$16.560.000	\$16.560.000	\$74.440.000
TOTAL INGRESOS	\$704.881.022	\$1.106.574.870	\$778.281.532	\$1.392.482.149	\$1.749.930.249	\$5.732.149.922
COSTO CENTRAL	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Arancele CNA	\$	\$23.931.000	\$	\$	\$23.931.000	\$47.862.000
Asesoría experta	\$12.000.000	\$7.000.000	\$	\$13.000.000	\$10.000.000	\$42.000.000
Compañía Interna	\$	\$10.000.000	\$	\$7.579.228	\$3.721.688	\$21.300.916
TOTAL COSTO CENTRAL	\$12.000.000	\$40.931.000	\$	\$20.579.228	\$37.652.688	\$111.162.916
TOTAL GENERAL ANUAL	\$716.881.022	\$1.147.505.870	\$778.281.532	\$1.413.061.377	\$1.787.583.037	\$5.843.312.838

Proyección Financiera por Proyecto Estratégico

PROYECTO	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
CAL01	\$ 5.138.473	\$ 8.093.327	\$ 5.727.640	\$ 10.153.579	\$ 12.729.357	\$ 41.842.376
CAL02	\$ 46.246.255	\$ 72.839.945	\$ 51.548.763	\$ 91.382.215	\$ 114.564.210	\$ 376.581.388
DOC01	\$ 8.971.361	\$ 14.130.299	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 53.101.660
DOC02	\$ 8.074.225	\$ 12.717.269	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 47.791.494
DOC03	\$ 20.006.826	\$ 31.511.657	\$ 22.300.771	\$ 56.398.717	\$ 88.742.808	\$ 218.960.780
DOC04	\$ 160.865.338	\$ 253.370.185	\$ 179.309.851	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 1.193.545.374
DOC05	\$ 1.794.272	\$ 2.826.060	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 10.620.332
DOC06	\$ 9.180.169	\$ 14.459.181	\$ 10.232.749	\$ 10.232.749	\$ 22.741.707	\$ 74.753.743
DOC07	\$ 21.343.314	\$ 33.616.686	\$ 23.790.498	\$ 42.174.211	\$ 52.873.036	\$ 173.797.745
DOC08	\$ 19.614.413	\$ 30.893.587	\$ 21.863.364	\$ 38.757.916	\$ 48.590.090	\$ 159.719.369
DOC09	\$ 2.691.408	\$ 4.239.090	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 15.930.498
DOC10	\$ 48.014.438	\$ 75.624.912	\$ 53.519.682	\$ 94.876.129	\$ 118.944.466	\$ 390.979.627
DOC11	\$	\$	\$	\$ 211.824.654	\$ 405.339.306	\$ 617.163.960
DOC12	\$	\$	\$	\$	\$	\$
DOC13	\$ 4.485.680	\$ 7.065.150	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 26.550.830
DOC14	\$ 2.539.761	\$ 4.000.239	\$ 2.830.965	\$ 5.018.547	\$ 6.291.660	\$ 20.681.173
DOC15	\$ 2.097.051	\$ 3.302.949	\$ 2.337.494	\$ 4.143.754	\$ 5.194.949	\$ 17.076.198
DOC16	\$ 199.164.211	\$ 313.692.643	\$ 222.000.000	\$ 222.000.000	\$ 222.000.000	\$ 1.178.856.855
GES01	\$ 1.980.548	\$ 3.119.452	\$ 2.207.634	\$ 3.913.546	\$ 4.906.341	\$ 16.127.520
GES02	\$ 17.824.930	\$ 28.075.070	\$ 19.868.702	\$ 35.221.912	\$ 44.157.066	\$ 145.147.680
GES03	\$	\$	\$	\$	\$	\$
GES04	\$	\$	\$	\$	\$	\$
GES05	\$ 7.320.260	\$ 11.529.740	\$ 8.159.587	\$ 14.464.772	\$ 18.134.220	\$ 59.608.579
GES06	\$ 44.517.089	\$ 70.116.428	\$ 49.621.333	\$ 49.621.333	\$ 49.621.333	\$ 263.497.516
GES07	\$ 43.054.778	\$ 67.813.222	\$ 47.991.356	\$ 85.075.881	\$ 106.658.075	\$ 350.593.312
VCM01	\$	\$	\$	\$	\$	\$
VCM02	\$ 5.825.140	\$ 9.174.860	\$ 6.493.040	\$ 11.510.429	\$ 14.430.414	\$ 47.433.882
VCM03	\$ 29.635.984	\$ 46.678.016	\$ 33.033.990	\$ 58.560.457	\$ 73.416.174	\$ 241.324.621
VCM04	\$	\$	\$	\$ 21.478.667	\$ 21.478.667	\$ 42.957.334
VCM05	\$ 2.330.056	\$ 3.669.944	\$ 2.597.216	\$ 4.604.172	\$ 5.772.166	\$ 18.973.553
VCM06	\$ 365.042	\$ 574.958	\$ 406.897	\$ 721.320	\$ 904.306	\$ 2.972.523
TOTAL EGRESOS	\$ 713.081.022	\$ 1.123.134.870	\$ 794.841.532	\$ 1.409.042.149	\$ 1.766.490.350	\$ 5.806.589.923



**Universidad de
Aconcagua**