



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

PLAN
ESTRATÉGICO DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL
UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS
2030

**PLAN
ESTRATÉGICO DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL
ULAGOS
2030**

ÍNDICE

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional ULagos 2030

CAPÍTULO I. Palabras del Rector	6
CAPÍTULO II. Contexto de la Actualización del PEDI 2030	10
2.1 Macrotendencias de la Educación Superior	11
2.2 Marco Territorial del Proyecto Universitario	13
CAPÍTULO III. El Proceso de Planeamiento y Ajuste del PEDI 2030	17
3.1 El Proceso de Planeamiento y Ajuste del PEDI 2030	18
3.2 Glosario	20
3.3 Evaluación intermedia y ajustes	21
3.4 Análisis FOAR - Consistencia estratégica PEDI 2023	23
CAPÍTULO IV. Identidad Estratégica	24
4.1 Misión	25
4.2 Visión 2030	25
4.3 Valores institucionales	26
CAPÍTULO V. Ejes, Objetivos, Indicadores y Proyectos Estratégicos	27
5.1 Eje I. Liderazgo y Compromiso Público	29
5.2 Eje II. Aprendizaje	32
5.3 Eje III. Investigación, Innovación y Creación Artística	36
5.4 Eje IV. Vinculación con el Medio y Extensión	39
5.5 Eje V. Sostenibilidad Institucional	41

CAPÍTULO VI. Sistema de Planificación	44
6.1 Cultura de Calidad.....	45
6.2 Sistema de Planificación.....	46
6.3 Gestión de Procesos	49
6.4 Gestión de Resultados	50
CAPÍTULO VII. Modelo de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua ...	52
7.1 Modelo de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua PEDI 2030.....	53
7.2 Macroproceso	53
7.3 Microprocesos - Anual	54
7.4 Estructura de Gobernanza - PEDI 2030	54

CAPÍTULO I

PALABRAS DEL RECTOR

SEDE SANTIAGO



CAMPUS OSORNO



SEDE CHILOÉ



CAMPUS PUERTO MONTT



PALABRAS DEL RECTOR

Estimada comunidad universitaria, estimada comunidad regional:

Presentar a la comunidad universitaria y a la región la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2030 constituye un momento de especial relevancia para la Universidad de Los Lagos. Este plan reafirma nuestra condición de institución pública, estatal y regional, y expresa la decisión de revisar la trayectoria recorrida, proyectar los desafíos del próximo ciclo y renovar nuestro compromiso con la Región de Los Lagos y con el territorio sur austral, en un escenario social, institucional y tecnológico marcado por profundas transformaciones.

Hoy las universidades enfrentan un contexto de cambios acelerados que está redefiniendo la educación superior en todo el mundo. La transformación digital, el desarrollo de la inteligencia artificial, el aprendizaje a lo largo de la vida, la internacionalización del conocimiento, la ciencia abierta, la creciente demanda por sostenibilidad y las nuevas expectativas de las comunidades respecto del papel de las instituciones de educación superior exigen una permanente capacidad de adaptación y una visión estratégica de largo plazo. En este escenario, actualizar nuestro PEDI no significa únicamente revisar un instrumento de planificación; significa proyectar una universidad preparada para anticipar los desafíos del futuro y seguir contribuyendo al desarrollo del país desde el sur austral de Chile.

La implementación del plan se desarrolló, además, en un período particularmente exigente. El estallido social de 2019, la pandemia por COVID-19 y las profundas transformaciones que ha experimentado la educación superior en los últimos años demandaron de nuestra institución respuestas oportunas, responsabilidad pública y una sostenida capacidad de adaptación. En ese contexto, la Universidad preservó la continuidad de su quehacer formativo, fortaleció su presencia territorial, profundizó su compromiso con las comunidades y avanzó en los ámbitos centrales de su desarrollo académico e institucional.

El balance del primer sexenio deja avances significativos para la institución. Destacan, entre ellos, la reacreditación institucional por cinco años en nivel

avanzado, incorporando por primera vez el área de Investigación; la consolidación y ampliación de la oferta formativa; el crecimiento del postgrado; el fortalecimiento de la investigación científica; y el resguardo de las condiciones organizacionales que han permitido proyectar con mayor solidez el trabajo académico, territorial y administrativo de nuestra Universidad. Estos avances reflejan una institución que ha fortalecido su liderazgo regional y que hoy constituye la principal universidad pública de la Región de Los Lagos, consolidando una trayectoria de crecimiento sostenido, reconocimiento social y compromiso con el desarrollo del territorio.

Al mismo tiempo, el seguimiento del plan permitió reconocer ámbitos que requieren un nuevo impulso. Entre ellos destacan el fortalecimiento de la investigación, la innovación, la transferencia tecnológica y la creación artística; una mayor articulación entre pregrado, postgrado y formación continua; el desarrollo de nuevas modalidades de aprendizaje; la profundización de la transformación digital; la incorporación transversal de la sostenibilidad ambiental y el bienestar de nuestra comunidad; así como la modernización de la gestión institucional y el fortalecimiento de las capacidades que permitan responder oportunamente a los desafíos del futuro.

La actualización del PEDI 2030 es el resultado de un amplio proceso participativo desarrollado entre los años 2023 y 2025, que convocó a autoridades, equipos académicos, funcionarios y funcionarias, sedes, campus, direcciones y unidades institucionales. Gracias a este trabajo colectivo fue posible evaluar el camino recorrido, identificar fortalezas y desafíos, y construir una propuesta estratégica ampliamente compartida, sustentada en la evidencia, la mejora continua y una profunda convicción respecto del papel que debe cumplir nuestra Universidad en el desarrollo regional y nacional.

Sobre esa base, la Universidad reafirma su misión y visión, organizando su proyección estratégica en torno a cinco ejes fundamentales: Liderazgo y Compromiso Público; Aprendizaje; Investigación, Innovación y Creación Artística; Vinculación con el Medio y Extensión; y Sostenibilidad Institucional. Estos ejes expresan una comprensión integral del desarrollo universitario, donde la calidad académica, la generación de conocimiento, la vinculación con las comunidades, la responsabilidad pública y la sostenibilidad constituyen dimensiones inseparables de nuestro proyecto institucional.

Este plan también fortalece una cultura organizacional basada en la planificación, la evaluación permanente y la mejora continua, entendiendo que la calidad no constituye un objetivo aislado, sino una forma de desarrollar nuestro quehacer universitario con responsabilidad, transparencia y vocación de servicio público.

La actualización del PEDI 2030 constituye, en consecuencia, una herramienta estratégica para robustecer nuestras capacidades institucionales, consolidar el liderazgo regional de la Universidad, fortalecer la calidad y pertinencia de la formación, proyectar la investigación, la innovación y la creación artística, profundizar el vínculo con las comunidades y contribuir, desde el conocimiento, al desarrollo sostenible de la Región de Los Lagos y del país.

Expreso mi más sincero reconocimiento a todas y todos quienes participaron en este proceso. Su compromiso, experiencia, capacidad de diálogo y mirada crítica resultaron fundamentales para construir una propuesta pertinente, legítima y compartida.

Los invito a asumir esta nueva etapa con convicción, responsabilidad y sentido de comunidad. El desafío que tenemos por delante no consiste únicamente en alcanzar las metas definidas para el año 2030. Consiste, sobre todo, en seguir construyendo una Universidad de Los Lagos cada vez más pertinente, inclusiva, innovadora y sostenible; una universidad pública que, desde el sur austral de Chile, continúa transformando vidas, generando conocimiento y aportando decididamente al desarrollo de nuestro territorio y del país.



Óscar Garrido Álvarez

Rector
Universidad de Los Lagos

CAPÍTULO II

CONTEXTO DEL AJUSTE DEL PEDI 2030



2.1

MACROTENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El sistema universitario atraviesa transformaciones que inciden directamente en el quehacer institucional y en la forma en que las universidades proyectan su desarrollo. Estos cambios reconfiguran las dinámicas de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión, y exigen mayores capacidades de adaptación frente a nuevas condiciones del entorno. En este marco, el presente diagnóstico identifica nueve macrotendencias que son recogidas por el Plan Estratégico como orientaciones para el desarrollo institucional hacia el año 2030.

Tabla 1. *Macrotendencias en la Educación Superior*

1	Transformación digital en el proceso formativo La educación superior avanza hacia modelos formativos híbridos que integran presencialidad y virtualidad de manera articulada. La incorporación de tecnologías digitales e inteligencia artificial redefine las prácticas pedagógicas, los sistemas de evaluación y la gestión académica, exigiendo nuevas competencias digitales en docentes, estudiantes y equipos de gestión.
2	Enfoque en el aprendizaje a lo largo de la vida Las universidades transitan desde modelos formativos concentrados principalmente en la formación inicial hacia sistemas más amplios de aprendizaje continuo. En este marco, la formación continua, la certificación de competencias y los programas de actualización profesional adquieren creciente relevancia frente a mercados laborales competitivos.
3	Aseguramiento de la calidad y rendición de cuentas Los sistemas de educación superior enfrentan mayores exigencias en aseguramiento de la calidad, transparencia y rendición de cuentas. En este marco, los procesos de acreditación avanzan hacia enfoques más integrales, con énfasis en la mejora continua, el uso de evidencia y la demostración de resultados institucionales.

Pertinencia social y compromiso territorial

4

La educación superior refuerza su rol social, con una mayor orientación a la pertinencia territorial, la inclusión, la equidad y la contribución al desarrollo sostenible. Se consolidan modelos de vinculación con el medio bidireccionales, que reconocen a las comunidades como actores relevantes en la generación de conocimiento, la innovación social y la solución de problemáticas locales y regionales.

Internacionalización

5

La internacionalización ha dejado de asociarse solo a la movilidad física y se amplía hacia la movilidad virtual, la cooperación académica en redes, la investigación colaborativa y la incorporación de enfoques globales en la formación. Esta tendencia fortalece el intercambio de conocimientos, la diversidad cultural y la proyección internacional de las instituciones.

Diversificación e inclusión educativa

6

Las instituciones enfrentan una creciente heterogeneidad del estudiantado en términos de edad, origen social, trayectorias educativas, condiciones de discapacidad y contextos culturales. Esto demanda políticas activas de inclusión, apoyo académico y psicosocial, y estrategias de acompañamiento que favorezcan la permanencia, la progresión y el desarrollo integral de las y los estudiantes.

Articulación con el entorno productivo y social

7

La educación superior fortalece su articulación con el mundo del trabajo, el sector público y la sociedad civil, promoviendo la empleabilidad, la innovación y la transferencia de conocimiento. En este contexto, adquieren mayor relevancia las competencias transversales, las habilidades socioemocionales y las experiencias formativas vinculadas a problemas reales del entorno.

Sostenibilidad y gobernanza

8

La sostenibilidad institucional se consolida como una preocupación central para las universidades, integrando dimensiones financieras, ambientales, tecnológicas y de bienestar de la comunidad. En este marco, la gobernanza adquiere un rol clave para asegurar el uso responsable de los recursos, fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, modernizar los procesos internos y resguardar las condiciones que permiten proyectar el desarrollo institucional en el tiempo.

Ciencia abierta e interdisciplinariedad

9

Se fortalece la producción de conocimiento bajo principios de ciencia abierta, colaboración interdisciplinaria y evaluación del impacto social, cultural y económico de la investigación. La valoración académica comienza a integrar criterios cualitativos, territoriales y de transferencia, más allá de los indicadores tradicionales de productividad científica.

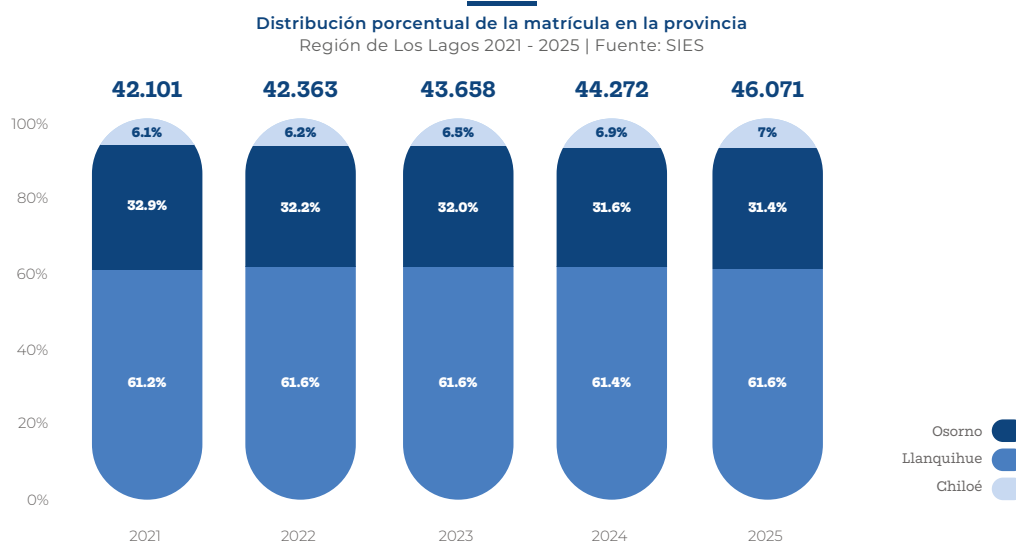
2.2 MARCO TERRITORIAL DEL PROYECTO UNIVERSITARIO

LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS

El marco territorial del proyecto universitario es la Región de Los Lagos, en el sur de Chile. Su geografía combina zonas urbanas, rurales e insulares a lo largo de un territorio extenso, con una matriz productiva vinculada a la acuicultura, la agricultura, la ganadería, el turismo y los servicios. A ello se suma una composición cultural en la que el pueblo mapuche-williche y sus tradiciones ocupan un lugar central. Estas características orientan la oferta formativa y definen la pertinencia del proyecto universitario.

La matrícula de educación superior en la región alcanza los 46.071 estudiantes al año 2025, de los cuales aproximadamente un 58% se concentra en programas profesionales. Entre 2021 y 2025, la matrícula regional aumentó un 9,4%.

Figura 1. Distribución de Matrícula de Educación Superior – Región de Los Lagos (SIES, 2025)



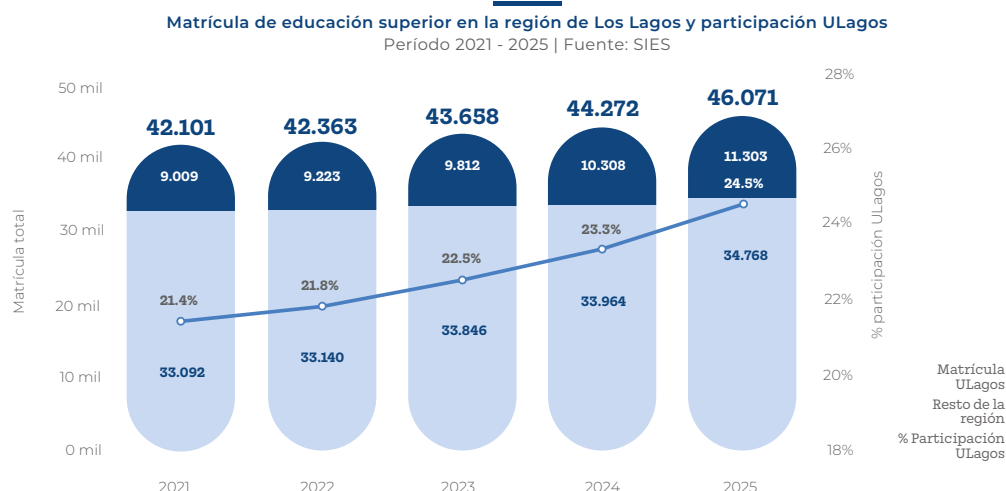
En cuanto a la distribución provincial, Llanquihue concentra cerca del 61% de la matrícula regional, seguida por Osorno con un 31% y Chiloé con un 7%. En el caso de Chiloé, la participación ha mostrado un leve pero consistente incremento en el período.

Respecto de la movilidad estudiantil, al año 2025 un 71% de los estudiantes cursa sus estudios superiores en la región, mientras que un 29% migra hacia otras regiones del país. Este dato refuerza la necesidad de fortalecer la oferta formativa regional, en función del acceso, permanencia y pertinencia, de modo que contribuya a arraigar el desarrollo profesional en el territorio.

LA UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS EN LA REGIÓN

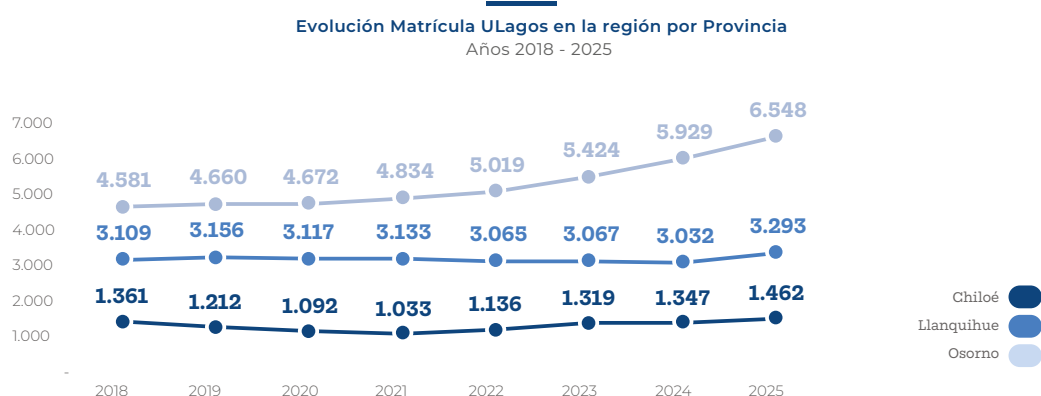
La Universidad de Los Lagos es la principal institución de educación superior en la región, con una matrícula de 11.303 estudiantes en 2025. Entre 2021 y 2025, la matrícula creció un 25%, lo que da cuenta de una trayectoria de expansión sostenida en el período.

Figura 2. Evolución de la Contribución Ulagos en Matrícula Regional.



Al año 2025, la Universidad concentra el 24,5% de la matrícula de educación superior regional. Cuenta con campus en Osorno y Puerto Montt, sedes en Chiloé y presencia en Santiago. En cuanto a la composición del estudiantado, un 39,6% pertenece a pueblos originarios, proporción que supera el promedio regional (27,6%).

Figura 3. Evolución de la Matrícula Ulagos por Provincia (2018-2025)



En la provincia de Osorno, la matrícula de la Universidad pasó de 4.581 estudiantes en 2018 a 6.548 en 2025, lo que representa un crecimiento cercano al 43% en el período. Este incremento, que se intensifica a partir de 2022, refleja una expansión de carácter estructural y una consolidada capacidad de absorción de demanda regional y fuera de la región.

En la provincia de Llanquihue, la matrícula del campus Puerto Montt se mantuvo en torno a los 3.100 estudiantes entre 2018 y 2021, con un aumento en 2025 que alcanza los 3.293 estudiantes, el valor más alto del período. Esta trayectoria combina estabilidad y crecimiento reciente, lo que sugiere condiciones favorables para una expansión sostenida del campus.

En Chiloé, la matrícula registró una caída entre 2018 y 2021 —de 1.361 a 1.033 estudiantes—, asociada a factores de conectividad, efectos de la pandemia y limitaciones de oferta. A partir de 2022 se observa una recuperación progresiva que alcanza los 1.462 estudiantes en 2025, superando el nivel inicial del período. Esta tendencia, indica un crecimiento reciente de la presencia de la universidad en el territorio insular.



CAPÍTULO III

**EL PROCESO DE
PLANEAMIENTO Y AJUSTE
DEL PEDI 2030**

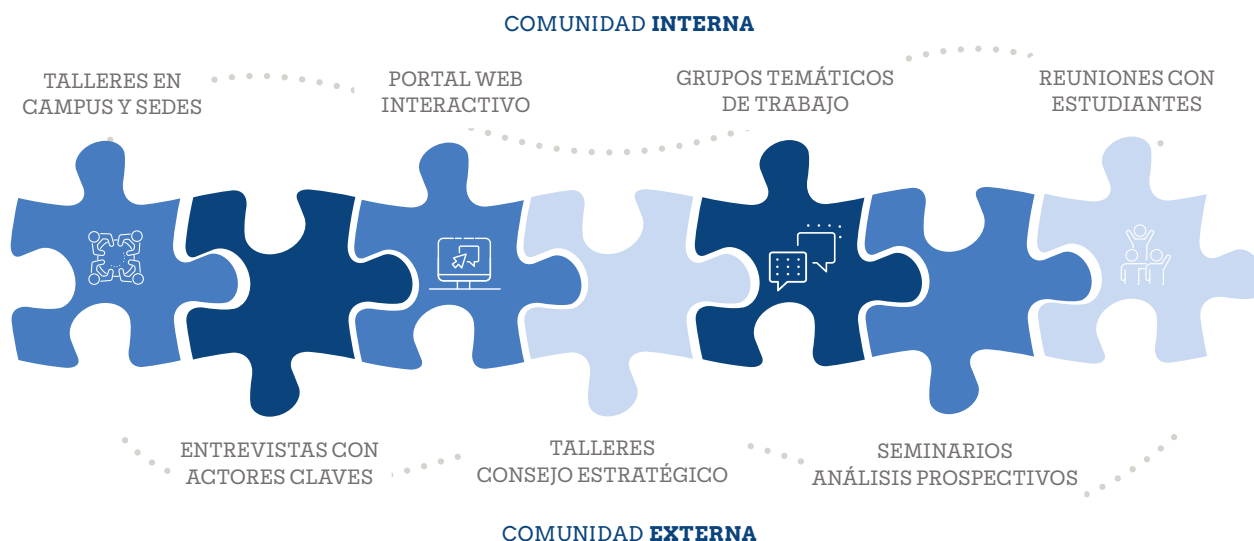


EL PROCESO DE PLANEAMIENTO Y AJUSTE DEL PEDI 2030

La construcción del nuevo Plan de Desarrollo institucional 2030 fue el resultado de un proceso de diálogo y discusión participativa para escuchar la opinión de la comunidad universitaria, representada por académicos/as, estudiantes y funcionarios/as. Del mismo modo, el proceso de planeamiento consideró la opinión de destacados/as representantes externos de los ámbitos productivo, social y cultural de la Región y el país.

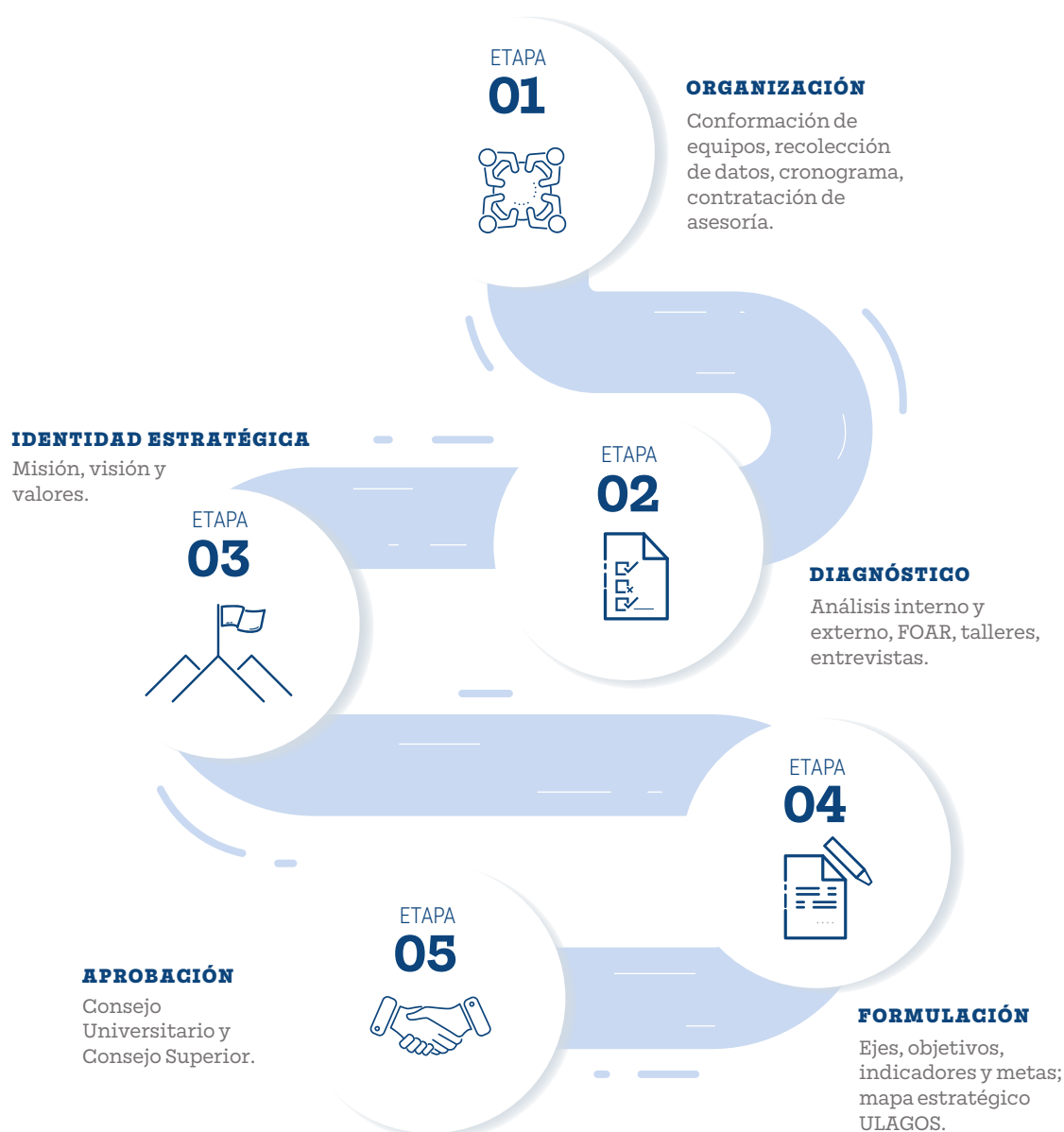
El trabajo se estructuró en talleres y jornadas participativas, seminarios con expertos/as, entrevistas a representantes claves, reuniones de consejos asesores externos, reuniones con cuerpos colegiados y grupos temáticos de trabajo que convocaron a más de 400 participantes. Se dispuso además de un sitio web y se habilitaron discusiones en foro, un buzón de ideas y correo electrónico.

Figura 4. canales de participación



La elaboración del Plan se efectuó durante los meses de agosto de 2017 y marzo de 2019. El proceso consideró cinco etapas de trabajo: organización, identidad, diagnóstico, formulación, aprobación (Figura N°3). Si bien estas etapas pueden representarse secuencialmente, muchas de las actividades e hitos comprenden más de una etapa por lo que la secuencia en etapas definidas posee un valor metodológico para facilitar la comprensión global del proceso.

Figura 5. Etapas del proceso de planeamiento



GLOSARIO

Tabla 2. Componente y definiciones PEDI

COMPONENTE	DEFINICIÓN
MISIÓN	Comprende la declaración pública que la Universidad utiliza para declarar su razón de ser y sus propósitos fundamentales. Es una declaración clara y resumida, situada en el presente, de las cosas más importantes que la sociedad debe conocer sobre la institución.
VISIÓN	Es la declaración pública de la Universidad acerca de sus metas de alto nivel, su fin deseado, que se propone alcanzar en un horizonte de futuro determinado.
VALORES	Corresponden a los principios que guían a la Universidad para el cumplimiento de su Misión; los valores son compartidos y sostenidos por los miembros de la organización y son permanentes.
EJES ESTRATÉGICOS	Corresponde a las macro áreas de desempeño institucional definidas por la Universidad para orientar su quehacer para alcanzar su visión y que estructura un conjunto coherente de objetivos estratégicos.
OBJETIVOS	Son los propósitos que la Universidad pretende alcanzar a largo plazo. Ofrecen directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento institucional.
INDICADORES	Permiten clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos y metas. Son medidas verificables de cambio o resultado, elaborados para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso de los objetivos con respecto a metas establecidas.
PROYECTOS ESTRATÉGICOS	Corresponden a un conjunto de acciones pertinentes que se ejecutan para lograr objetivos estratégicos, y metas determinadas en el planteamiento. Los proyectos consideran recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Por su naturaleza, algunos programas contienen un conjunto de proyectos.

| EVALUACIÓN INTERMEDIA Y AJUSTE

El proceso de ajuste del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2030) se desarrolló con el propósito de fortalecer la planificación estratégica de la Universidad, asegurando su coherencia con los resultados alcanzados, los nuevos desafíos del entorno y las exigencias del sistema de educación superior. El PEDI 2030 se estructura sobre cinco ejes estratégicos —Liderazgo y Compromiso; Aprendizaje; Investigación, Innovación y Creación Artística; Vinculación con el Medio y Extensión; y Sostenibilidad Institucional—, los cuales orientan 14 objetivos estratégicos, 31 proyectos estratégicos y 46 indicadores para evaluar su cumplimiento en un horizonte de planificación de 12 años. El proceso de ajuste contempló la revisión de los objetivos estratégicos, indicadores y metas institucionales, considerando el análisis del desempeño observado durante el primer período de implementación, la disponibilidad de información actualizada y los cambios en el contexto normativo y de aseguramiento de la calidad. Asimismo, se desarrolló mediante una amplia metodología participativa que incluyó 40 reuniones de trabajo con la participación de representantes de los 13 departamentos académicos, 2 centros de investigación y actores de los distintos campus y sedes de Osorno, Puerto Montt, Castro y Santiago, congregando aproximadamente 100 participantes entre autoridades, directivos, académicos y profesionales. Este trabajo colaborativo permitió incorporar nuevos indicadores estratégicos en ámbitos emergentes, como transformación digital, equidad, sustentabilidad, innovación y vinculación con el medio. Como resultado, el PEDI 2030 ajustado redefine metas, indicadores y proyectos estratégicos para el período 2025–2030, incorporando nuevos programas orientados a la transformación digital, el fortalecimiento de la investigación, el desarrollo de infraestructura, la equidad estudiantil, la vinculación con el medio y la innovación. Estos proyectos se articulan directamente con los ejes estratégicos institucionales y con las capacidades institucionales de la Universidad.

El modelo de gobernanza del PEDI 2030 asegura una conducción clara y coordinada, con responsabilidades definidas en los niveles normativo, ejecutivo, estratégico y operativo, fortaleciendo el seguimiento, la evaluación y la mejora continua del plan.

En síntesis, el Ajuste del PEDI 2030 consolida una hoja de ruta estratégica realista y ambiciosa, que proyecta a la Universidad de Los Lagos hacia el año 2030 con una visión de calidad, inclusión, pertinencia territorial y sostenibilidad institucional, reafirmando su compromiso con el desarrollo regional y nacional.

ANÁLISIS FOAR - CONSISTENCIA ESTRATÉGICA PEDI 2030

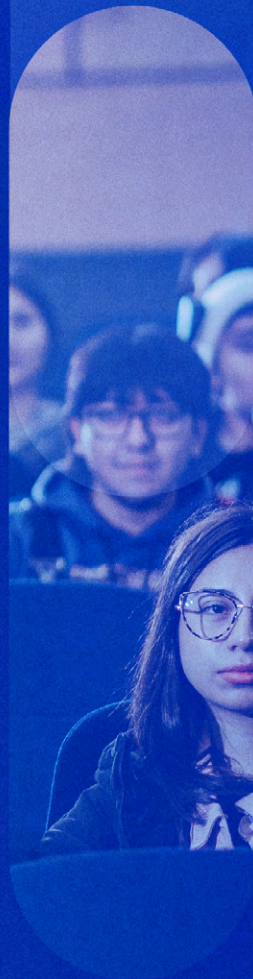
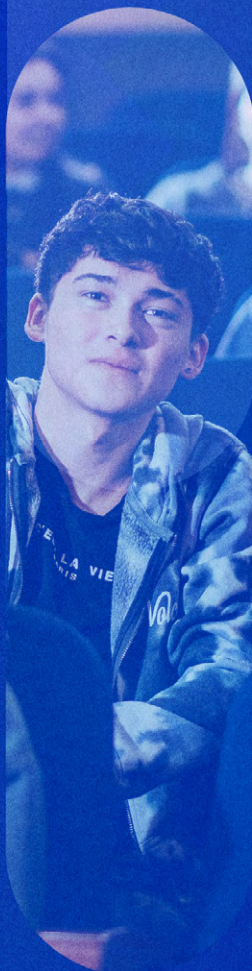
La consistencia estratégica del PEDI 2030 actualizado se fundamenta en la revisión del análisis FOAR, el cual confirma la vigencia de las capacidades y desafíos institucionales, pero también identifica nuevas oportunidades y riesgos derivados del estallido social de 2019, la pandemia del COVID-19 y el acelerado proceso de transformación digital.

Figura 6. FOAR – Actualización PEDI 2030



CAPÍTULO IV

IDENTIDAD ESTRATÉGICA





IDENTIDAD ESTRATÉGICA

La actualización del PEDI 2030 reafirma la identidad estratégica de la Universidad de Los Lagos, integrando los aprendizajes del período 2019–2025 y los desafíos que emergen desde el territorio, el sistema de educación superior y la propia comunidad universitaria.

MISIÓN

La Universidad de Los Lagos es una institución pública y regional del Estado de Chile, cuya misión es la formación integral de profesionales, técnicos/as y postgraduados/as, y la generación y transmisión de conocimiento, con énfasis en investigación. La Universidad contribuye al desarrollo sostenible, a la inclusión y la equidad, se vincula con el medio y fomenta el reconocimiento y promoción de la cosmovisión de los pueblos originarios, la creación, cultivo y difusión de las ciencias, las humanidades y las artes, desde la Región de Los Lagos.

VISIÓN

Al año 2030 la Universidad de Los Lagos será reconocida por la contribución de sus profesionales, técnicos/as y postgraduados/as a la región y el país, que impulsa la educación a lo largo de la vida, valorada en su quehacer investigativo, por la equidad en el acceso y la promoción de la igualdad de género, conectada globalmente y apreciada por su contribución significativa al desarrollo sostenible del territorio.

VALORES INSTITUCIONALES



Búsqueda de Excelencia

La Universidad se esfuerza por la búsqueda de la calidad y la excelencia en su quehacer, aspirando a alcanzar los más altos estándares para el pleno desarrollo de nuestra comunidad.



Pluralismo

La Universidad respeta y valora la pluralidad de doctrinas y posiciones, incentivando su libre expresión y el respeto mutuo en el seno de la institución y en la sociedad.



Diversidad e Inclusión

La Universidad promueve la diversidad en su comunidad. Creamos un ambiente vibrante e inclusivo en el que florece y se expresan diversas identidades y en donde las personas pueden alcanzar sus ideales, independientemente de sus orígenes, género o su situación de discapacidad y/o neurodivergencias.



Participación y la Democracia

La Universidad cree en la participación efectiva de su comunidad en la gestión universitaria, y en la democracia como un valor universal y como la más alta expresión de convivencia política en la que las sociedades pueden alcanzar sus ideales.



Desarrollo Sostenible

La Universidad se compromete con la sostenibilidad ambiental, y participa activamente, a través de su comunidad, en la generación de una mayor conciencia ambiental y en la búsqueda de soluciones a los problemas medioambientales de su entorno.



CAPÍTULO V
**EJES, OBJETIVOS,
INDICADORES Y PROYECTOS
ESTRATÉGICOS**



EJES, OBJETIVOS, INDICADORES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los cinco ejes estratégicos del PEDI 2030 organizan la planificación estratégica institucional para el segundo sexenio. Cada eje define objetivos estratégicos actualizados, indicadores con nuevas líneas base y metas proyectadas al año 2030, y proyectos estratégicos que orientan la implementación.



EJE I. LIDERAZGO Y COMPROMISO PÚBLICO

La Universidad de Los Lagos, es la principal institución de educación superior de la Región y se compromete con su entorno. Busca consolidar su liderazgo mediante la formación y divulgación de conocimiento en ciencias, humanidades, artes y ciencias sociales, impactando positivamente en el desarrollo sostenible y la calidad de vida de las personas. Promueve redes de colaboración con instituciones, comunidades y empresas para impulsar proyectos de alto impacto en la región. Fomenta el talento de la organización, potenciando capacidades y fortaleciendo el liderazgo y el clima institucional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)



OE1. Posicionamiento

Fortalecer el posicionamiento y contribución de la Universidad en la región, aportando en la toma de decisiones estratégicas, destacando su rol y compromiso público.



OE2. Cultura organizacional

Desarrollar una cultura organizacional sustentada en la estrategia institucional, que permita gestionar el desarrollo de los talentos de las personas y de la institución, destacando el compromiso transversal con la equidad e igualdad de género.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

OE1. Posicionamiento

- IE1.** Posición Ranking QS Latinoamérica
- IE2.** Posición Ranking THE Latinoamérica
- IE3.** Reconocimiento del Liderazgo Regional

OE2. Cultura organizacional

- IE4.** Satisfacción Clima Organizacional
- IE5.** % Mujeres en cargos de liderazgo
- IE6.** % Mujeres en jerarquías superiores
- IE7.** % académicos con grado de doctor

Proyectos Estratégicos

[PE 1] Posicionamiento Regional y Nacional

Este proyecto busca fortalecer el posicionamiento regional y nacional de la Universidad de Los Lagos, consolidando su imagen institucional y su reconocimiento por la calidad de su formación, su contribución al conocimiento y su compromiso con el desarrollo regional y nacional. Asimismo, fortalecer las capacidades institucionales de comunicación estratégica y relacionamiento con el entorno, contribuyendo al liderazgo institucional y a la proyección pública de la Universidad.

[PE 2] Relacionamiento con Actores Claves

La Universidad fomentará vínculos permanentes con actores relevantes del territorio para fortalecer redes de colaboración e impulsar iniciativas que contribuyan al desarrollo regional y nacional. Asimismo, promoverá la participación de líderes sociales, empresariales, autoridades, profesionales, técnicos/as y representantes comunitarios en espacios institucionales de cooperación, tales como sus Consejos en Carrera, Centros de Investigación, Campus y Sedes, fortaleciendo la articulación territorial, la pertinencia institucional y el posicionamiento de la Universidad como actor relevante del desarrollo regional.

[PE 3] Presencia regional en territorios prioritarios

Este proyecto busca fortalecer la presencia institucional de la Universidad de Los Lagos en territorios estratégicos de la región, particularmente en Palena, Ancud y Puerto Varas, mediante acciones académicas, culturales, de extensión y vinculación con el medio, fortaleciendo la articulación territorial, el acceso a oportunidades formativas y la contribución de la Universidad al desarrollo sostenible e inclusivo de la región.

[PE 4] Identidad y Valores Institucionales

El proyecto busca fortalecer la apropiación y vivencia de los valores que orientan el proyecto universitario, promoviendo su expresión en la cultura organizacional, las formas de convivencia y las prácticas de gestión institucional, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad institucional, la cohesión interna y el compromiso de la comunidad universitaria con la misión y objetivos estratégicos de la Universidad.

[PE 5] Identificación y Gestión del Talento Institucional

El principal recurso que posee la Universidad para realizar su labor radica en las personas; sus académicos/as y funcionarios/as juegan un papel fundamental en el cumplimiento de la misión institucional. Para potenciar sus competencias, la institución desarrollará iniciativas de formación, especialización y reclutamiento orientadas al fortalecimiento de capacidades institucionales y de gestión, contribuyendo al desarrollo organizacional, la calidad institucional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

[PE 6] Igualdad de Género

El proyecto se propone fortalecer la implementación y consolidación de la Política de Igualdad de Género, promoviendo una gestión institucional inclusiva y equitativa en la comunidad universitaria. Sus principales áreas de trabajo consideran la prevención y abordaje del acoso sexual y la violencia de género; el reconocimiento del nombre social de personas transgénero; la incorporación del enfoque de género en los procesos formativos; la formación docente en igualdad y equidad de género; el fortalecimiento de competencias institucionales en la materia; y la gestión de información e indicadores de género para apoyar la toma de decisiones y contribuir al fortalecimiento de la calidad institucional y la convivencia universitaria.

EJE II. APRENDIZAJE

La Universidad coloca a sus estudiantes en el centro de su labor. Nuestros profesores, recursos educativos, espacios y tecnologías están diseñados para crear un ambiente de aprendizaje transformador.

Desarrollamos el máximo potencial de los estudiantes, apoyando su trayectoria formativa, preparándolos para convertirse en profesionales, técnicos y posgraduados que contribuyan al desarrollo integral de la sociedad.

Este eje integra la formación de pregrado y postgrado, el acompañamiento estudiantil, la internacionalización, la educación a distancia, la formación continua y los recursos de apoyo al aprendizaje. Su propósito es fortalecer trayectorias exitosas, ampliar oportunidades y sostener una oferta formativa de calidad en todos los niveles.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)



OE3. Calidad de la Formación

Aumentar la calidad de la formación en todos los niveles, asegurando estándares exigentes en sus programas y trayectorias exitosas para desarrollar y potenciar las capacidades y talentos de los/as estudiantes.



OE4. Inclusión y Equidad en el Acceso

Sostener el compromiso con la inclusión y equidad a la educación superior de estudiantes talentosos/as, asegurando su ingreso, permanencia y titulación, en un ambiente de aprendizaje significativo.



OE5. Postgrados de Excelencia

Posicionar los Programas de Postgrado y fortalecer la internacionalización para contribuir al quehacer universitario, generando una articulación efectiva con el pregrado y potenciar la formación continua con un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

OE3. Calidad de la Formación

IE8.	Titulación oportuna en pregrado
IE9.	Retención de primer año en carreras de pregrado
IE10.	Promedio de años de acreditación carreras obligatorias
IE11.	Tasa de Ocupación de vacantes en carreras nuevas
IE12.	N° Estudiantes ULagos matriculados en la región
IE13.	% de logro en los niveles de desempeño de la Evaluación Nacional Diagnóstica de la Formación Inicial Docente, por carrera de Pedagogía
IE14.	% Programas en educación a distancia/b-learning
IE15.	N° participantes en Formación Continua
IE16.	N° Usuarios de biblioteca virtual

OE4. Inclusión y Equidad en el Acceso

- IE17.** Brecha de retención 1er año acceso/cohorte general
- IE18.** % Estudiantes PAES de 1er año provenientes de programas de equidad en el acceso
- IE19.** % Estudiantes de pregrado y postgrado con becas y beneficios institucionales
- IE20.** % Estudiantes pertenecientes a pueblos originarios

OE5. Postgrados de Excelencia

- IE21.** N° Estudiantes en Movilidad nacional doble vía
- IE22.** N° Estudiantes en Movilidad internacional doble vía
- IE23.** % de programas de postgrado acreditados
- IE24.** Promedio de años de acreditación de postgrado
- IE25.** Matrícula de postgrado sobre matrícula total

Proyectos Estratégicos

[PE 7] Carreras de Pregrado que Aseguran Calidad

Este proyecto busca asegurar de forma permanente niveles y estándares de calidad para toda la oferta educativa de la Universidad de Los Lagos, con la convicción de que las y los estudiantes vivan una experiencia formativa significativa y accedan a una formación integral de calidad. Para ello, la institución despliega procesos autoevaluativos continuos con fines de mejora interna, acreditación y certificaciones nacionales o internacionales. Asimismo, considera el seguimiento de estándares de calidad asociados a recursos educativos, personal docente, infraestructura y equipamiento, necesarios para generar ambientes de aprendizaje adecuados, contribuyendo al fortalecimiento de la calidad institucional, la mejora continua de los procesos formativos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad.

[PE 8] Nuevas Carreras

Impulsa el diseño, actualización y consolidación de una oferta académica pertinente a las necesidades del territorio y al desarrollo estratégico de la Universidad. Para ello, considera la revisión permanente de sus planes formativos y su adecuación a los cambios del entorno social, cultural y productivo, con el fin de ampliar las áreas de formación en la perspectiva de cobijar una mayor amplitud de saber universal y orientar vocaciones formativas en los Campus, contribuyendo al fortalecimiento de la pertinencia institucional, la diversificación de la oferta académica y el desarrollo estratégico de la Universidad en respuesta a las necesidades presentes y futuras del territorio.

[PE 9] **Formación de Profesores**

La Universidad posee una trayectoria de más de 40 años formando a profesores para la región y el país. Este proyecto se propone consolidar la formación docente a través del fortalecimiento de las vocaciones pedagógicas en estudiantes secundarios/as, el mejoramiento de las trayectorias formativas de los y las estudiantes de pedagogía, el mejoramiento de las condiciones de operación de las carreras, el mejoramiento de la postgraduación y especialización del cuerpo docente, la generación de mayor oferta de especialización y postgrado para los/as profesores/as de la región y el aumento de la investigación educativa.

[PE 10] **Educación a Distancia**

Las transformaciones del entorno educativo y laboral exigen ampliar las modalidades de formación universitaria. En esa línea, el proyecto articula acciones académicas y de apoyo para el desarrollo de programas no presenciales, resguardando criterios de calidad, flexibilidad y pertinencia, contribuyendo a ampliar el acceso a oportunidades formativas, fortalecer la inclusión educativa y promover la innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje de la Universidad.

[PE 11] **Formación Continua**

Desarrolla una oferta de cursos, diplomados, certificaciones y programas de actualización de habilidades, conocimientos y competencias en el marco del aprendizaje a lo largo de la vida, fortaleciendo su vínculo con el territorio y su contribución al desarrollo profesional y social, contribuyendo a la vinculación permanente de la Universidad con su entorno, la actualización continua del capital humano regional y el fortalecimiento de su rol como institución referente en la generación y transferencia de conocimiento para el desarrollo sostenible de la región.

[PE 12] **Recursos de Información, Investigación y Biblioteca**

Centrar nuestro quehacer en las y los estudiantes exige redefinir desde ellos un nuevo Sistema de Bibliotecas. Este proyecto busca transitar del actual paradigma de una biblioteca tradicional hacia un espacio físico y virtual que gestione el aprendizaje, la investigación y la vinculación, con un acceso libre que refuerce los objetivos estratégicos desde los recursos de información. Integra además la actividad de Editorial ULagos y los principios de ciencia abierta, brindando a nuestra comunidad los espacios y herramientas que apoyen el desarrollo de competencias informáticas e informacionales para desempeñarse en la Sociedad del Conocimiento, contribuyendo al fortalecimiento de la transformación digital, la democratización del acceso al conocimiento, el desarrollo de capacidades para la investigación y la consolidación de una cultura institucional basada en la innovación, la colaboración y la ciencia abierta.

[PE 13] Acompañamiento, Inclusión y Desarrollo Estudiantil

Integra políticas, acciones y servicios orientados a promover el bienestar, la equidad, la permanencia y el éxito académico de las y los estudiantes, considerando dimensiones académicas, psicoemocionales, socioeconómicas, culturales y de inclusión. Su desarrollo contribuye a fortalecer las trayectorias estudiantiles y a generar condiciones más equitativas para el desarrollo y egreso de las y los estudiantes, aportando a la construcción de una experiencia estudiantil integral, al fortalecimiento de la inclusión y la equidad, y a la mejora de los indicadores de progresión, retención, titulación oportuna y éxito académico institucional.

[PE 14] Identidad y Valorización de Pueblos Originarios

La Universidad posee una alta proporción de estudiantes pertenecientes a pueblos originarios. Este proyecto tiene por objetivo relevar su cultura promoviendo sus derechos, incorporando cursos para que los/as estudiantes tengan la oportunidad de apreciar su cosmovisión y cultivar su lengua. Del mismo modo, el proyecto fortalecerá las relaciones de la institución con comunidades y actores de los pueblos originarios para enriquecer nuestro proyecto formativo, contribuyendo al fortalecimiento de la interculturalidad como sello institucional, la inclusión de saberes y conocimientos ancestrales en los procesos formativos y el fortalecimiento del compromiso público de la Universidad con el desarrollo de los territorios y pueblos originarios.

[PE 15] Internacionalización

La Universidad busca desarrollar vínculos internacionales que apoyen el cumplimiento de su misión. Se potenciarán nuevas relaciones interinstitucionales con universidades e instituciones que eleven nuestro potencial formativo e investigativo. El proyecto también busca gradualmente potenciar en nuestros currículos un enfoque internacional, y dar más oportunidades de aprendizaje intercultural y prácticas laborales, contribuyendo al fortalecimiento de la proyección internacional de la Universidad, el desarrollo de competencias globales en estudiantes y académicos/as, y la inserción institucional en redes nacionales e internacionales de colaboración académica, científica y de innovación.

[PE 16] Postgrados de Excelencia

Este proyecto busca fortalecer los programas de postgrado de la Universidad, aumentando el número de estudiantes y acreditando los programas de Magíster y Doctorado. Un foco de trabajo del proyecto será la evaluación de nuevas áreas de formación cuaternaria en las cuales la institución pueda asegurar pertinencia y calidad, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades institucionales de investigación, innovación y creación, a la formación de capital humano avanzado y al posicionamiento de la Universidad como referente en la generación y transferencia de conocimiento para el desarrollo regional y nacional.

EJE III. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA

La Universidad ha aumentado su contribución a la generación de conocimiento científico. Aspira a seguir avanzando hacia una institución de investigación, transferencia y creación reconocida por su calidad e impacto, que aborde problemas globales y se enfoque en áreas de interés para la región.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)



OE6. Generación y Divulgación del Conocimiento

Incrementar la generación de conocimiento científico y tecnológico, promoviendo la investigación, innovación y creación artística con pertinencia regional y su divulgación.



OE8. Innovación y Transferencia

Impulsar el desarrollo de la investigación, innovación, transferencia de conocimiento y la creación artística con impacto en el contexto regional.



OE7. Impacto en los Estudiantes

Aumentar el impacto de la investigación, innovación y creación artística en el aprendizaje de los/as estudiantes.



OE9. Creación Artística

Generar y difundir la creación, producción e investigación artística, contribuyendo al desarrollo y reconocimiento de las artes en el sur de Chile.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

OE6. Generación y Div. del Conocimiento

- IE26.** % Publicaciones WoS/Scopus Q1-Q2
- IE27.** N° Proyectos competitivos de investigación adjudicados
- IE28.** N° Publicaciones indexadas en WoS y Scopus
- IE29.** Posición Ranking Scimago
- IE30.** % Publicaciones en áreas prioritarias de investigación

OE7. Impacto en estudiantes

- IE31.** % de asignaturas dictadas por investigadores/as activos/as

OE8. Innovación y Transferencia

- IE32. N° de Contratos y convenios I+D externos
- IE33. N° Activos de propiedad intelectual
- IE34. Monto (\$) de Financiamiento captado vía OITT

OE9. Creación Artística

- IE35. N° proyectos de creación artística en ejecución
- IE36. N° obras de creación artística en el ámbito académico

Proyectos Estratégicos

[PE 17] Capacidades de Investigación 2030

Impulsa un conjunto estratégico de acciones, recursos y mecanismos dirigidos a desarrollar, consolidar y proyectar la investigación institucional. Esto considera el fortalecimiento del talento humano, la articulación de capacidades instaladas, el desarrollo de áreas prioritarias y la promoción de condiciones que permitan incrementar la calidad, productividad, pertinencia e impacto de la investigación universitaria, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades institucionales de investigación, la generación de conocimiento de excelencia y el posicionamiento de la Universidad como actor relevante en el desarrollo científico, tecnológico y social de la región, el país y el ámbito internacional.

[PE 18] Divulgación de la ciencia y el conocimiento

Se orienta a fortalecer la visibilidad y circulación del conocimiento producido por la Universidad, favoreciendo una mayor valoración de la actividad científica y de sus resultados. Asimismo, busca mejorar las condiciones para comunicar el quehacer investigativo, ampliar su alcance y reforzar el posicionamiento institucional en el ámbito académico y público.

[PE 19] Involucramiento temprano de estudiantes en investigación, innovación y creación artística

Promueve la incorporación temprana de estudiantes en experiencias de investigación, innovación y creación en espacios curriculares y extracurriculares. Esta iniciativa fortalecerá el vínculo entre docencia e investigación, enriquecerá los procesos formativos y potenciará capacidades avanzadas en el estudiantado, contribuyendo al desarrollo de competencias para la generación de conocimiento, la innovación y la creación, fortaleciendo la formación integral de las y los estudiantes y promoviendo una cultura institucional orientada a la investigación, el pensamiento crítico y la creatividad.

[PE 20] Innovación y Transferencia Tecnológica

La Universidad propicia la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos para desarrollar nuevas aplicaciones, nuevos productos o servicios, que aumenten la innovación y la competitividad. Este proyecto busca perfilar un Modelo de Transferencia Tecnológica, sustentado en iniciativas de Investigación y Desarrollo implementadas. Otro foco del proyecto será el fortalecimiento de redes de colaboración con instituciones, empresas y actores, a través de una plataforma de innovación y servicios, para potenciar la transferencia tecnológica regional, contribuyendo a la valorización del conocimiento generado por la Universidad, al fortalecimiento de los ecosistemas de innovación y emprendimiento y al incremento del impacto económico, social y productivo de la investigación universitaria en los territorios.

[PE 21] Creación Artística

El proyecto promoverá el desarrollo de las artes como una forma de conocimiento, de desarrollo humano y sentido crítico, desde los ámbitos de la creación e investigación. Los principales focos de trabajo de este proyecto serán la mayor coordinación del quehacer artístico institucional entre las estructuras y actores, la generación de instrumentos de incentivo a la creación, la valoración del quehacer artístico en la evaluación académica y promoción del quehacer artístico en los y las estudiantes.

EJE IV. VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y EXTENSIÓN

La Universidad desempeña un rol relevante en el desarrollo regional y establece un diálogo constante, abierto y democrático con actores y comunidades del territorio. A través de la extensión, construimos propuestas orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas y a contribuir al desarrollo de sus comunidades. La formación, la investigación y la promoción de la cultura, el arte y el deporte son áreas en las que la Universidad se enriquece mediante relaciones recíprocas con su entorno.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)



OE10. Contribución al Territorio

Contribuir al desarrollo regional mediante las actividades universitarias de investigación, formación de pre y postgrado, el fomento del arte, la cultura y el patrimonio, fortaleciendo el compromiso de la universidad con su territorio. Asimismo, fomentar la vinculación sistemática de la Universidad con sus egresados, titulados y exalumnos, con el fin de consolidar una comunidad que robustezca la identidad institucional y el sentido de pertenencia.



OE11. Aportes del Territorio al Desarrollo Universitario

Consolidar mecanismos estratégicos de vinculación con actores del territorio que permitan integrar de manera sistemática sus necesidades, conocimientos e identidades en los procesos de investigación, formación y gestión universitaria, fortaleciendo así la pertinencia, capacidad de respuesta y desarrollo institucional de la Universidad.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

OE10. Contribución al Territorio

- IE37.** N° Cursos con metodología Aprendizaje + Servicio
- IE38.** N° Participantes en actividades con titulados ULagos
- IE39.** % Actividades VcM con evidencia de contribución territorial

OE11. Aportes del Territorio al Desarrollo Universitario

- IE40.** Tasa de bidireccionalidad en actividades VcM

Proyectos Estratégicos

[PE 22] **Vinculación para la Formación (Docencia con sello VcM)**

Fortalece la incorporación de la vinculación con el medio en los procesos formativos, especialmente a través de metodologías como el Aprendizaje + Servicio. De este modo, contribuye a una formación con sentido público y territorial, vinculada a problemáticas, experiencias y actores del entorno, fortaleciendo la integración entre docencia y vinculación con el medio, promoviendo aprendizajes significativos y contribuyendo a la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible, la responsabilidad social y las necesidades de los territorios.

[PE 23] **Seguimiento al/la Egresado/a**

Este proyecto busca fortalecer la relación de la Universidad con sus titulados/as y egresados/as, mediante mecanismos de seguimiento que permitan conocer sus trayectorias formativas, laborales y profesionales. Esto contribuirá a retroalimentar los procesos de mejora institucional, fortalecer el vínculo con la comunidad egresada y proyectar el aporte de la Universidad en el territorio, aportando información estratégica para la toma de decisiones institucionales, el aseguramiento de la calidad de los procesos formativos y el fortalecimiento de la contribución de la Universidad al desarrollo social, profesional y productivo de la región y el país.

[PE 24] **Seguimiento de Impacto de Actividades de Extensión y VcM**

Esta iniciativa estratégica se propone medir y evidenciar el impacto de las actividades de vinculación que la Universidad realiza tanto a nivel local, regional y nacional, para potenciar el intercambio académico, científico y artístico con su entorno significante. El proyecto fortalecerá la socialización en la comunidad universitaria del uso de la plataforma de seguimiento desarrollada y dará valor a las múltiples interacciones que la Universidad realiza con comunidades y actores de la región, contribuyendo al fortalecimiento de una gestión basada en evidencia, la evaluación sistemática de resultados e impactos y la consolidación de la vinculación con el medio como una función estratégica para el desarrollo institucional y territorial.

[PE 25] **Promoción de las Artes**

Este proyecto busca fortalecer la promoción y difusión de las artes en la Universidad de Los Lagos y en la región. En este marco, articula las iniciativas de extensión artística de la Universidad, con el propósito de ampliar el acceso de la comunidad universitaria y regional a expresiones artísticas diversas, fortaleciendo la participación cultural, la formación integral y el vínculo de la institución con el territorio, contribuyendo a la democratización del acceso a la cultura, al fortalecimiento de la identidad regional y al posicionamiento de la Universidad como un actor relevante en el desarrollo cultural y artístico de los territorios.

EJE V. SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

Para cumplir nuestra misión, es esencial contar con una organización sustentable, respaldada por bases económicas sólidas que sostengan nuestras aspiraciones, un ambiente laboral saludable que favorezca el bienestar y el desarrollo de la comunidad universitaria, así como sistemas y tecnologías de información adaptados a la realidad digital actual. Esto nos permitirá garantizar el cumplimiento de los objetivos que nos hemos propuesto.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

OE12. Bienestar y Ambiente Universitario Satisfactorio

Fomentar el bienestar, la equidad de género, inclusión y diversidad, fomentando una comunidad integrada en un ambiente laboral sano y seguro, promoviendo el buen trato, la prevención, salud y el desarrollo sostenible.

OE13. Equilibrio Económico Financiero

Garantizar el equilibrio económico financiero, promoviendo la generación de recursos y uso eficiente, resguardando el bienestar y desarrollo de campus y sedes.

OE14. Tecnologías de Información y Gestión

Implementar sistemas eficientes para agilizar los procesos de gestión y toma de decisiones institucionales, integrando la transformación digital y fortaleciendo la gobernanza de datos en la institución.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

OE12. Bienestar y Ambiente Universitario

- IE41.** Metros cuadrados construidos
- IE42.** Calificación de factores psicosociales
- IE43.** Puntaje Institucional RESIES

OE13. Equilibrio Económico Financiero

- IE44.** EBITDA
- IE45.** Patrimonio Institucional

OE14. Tecnologías de Información

- IE46.** % de procesos estratégicos con gestión digital implementada

Proyectos Estratégicos

[PE 26] **Bienestar, Vida Saludable y Comunidad Universitaria**

Promueve acciones orientadas al bienestar integral, la prevención, la salud y la calidad de vida de quienes conforman la comunidad universitaria, fortaleciendo además las condiciones materiales y relacionales para un ambiente sano y seguro, basado en el buen trato, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura institucional centrada en el bienestar, la convivencia, la salud integral y el desarrollo de comunidades universitarias inclusivas, seguras y comprometidas con los valores institucionales.

[PE 27] **Sustentabilidad Universitaria**

Esta iniciativa tiene como propósito articular políticas, proyectos y acciones que integren los principios de la sustentabilidad en la gestión ambiental de los Campus y Sedes, las actividades académicas y la relación de la Universidad con los territorios y comunidades. El programa busca propiciar la sustentabilidad sistémicamente en cuatro áreas de trabajo: gestión ambiental, docencia, investigación y vinculación con el medio, contribuyendo a consolidar una cultura institucional orientada al desarrollo sostenible, fortaleciendo la responsabilidad ambiental de la Universidad y su aporte a los desafíos globales y territoriales en materia de sostenibilidad.

[PE 28] **Inversión e Infraestructura**

Este proyecto busca fortalecer y desarrollar la infraestructura física, científica, tecnológica y los espacios universitarios necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Universidad. Para ello, contempla iniciativas de construcción, ampliación, habilitación y mejoramiento de edificaciones en los Campus Osorno, Puerto Montt y las Sedes de Santiago y Chiloé, así como proyectos de paisajismo, equipamiento científico y tecnológico y mejoramiento de espacios de uso comunitario, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la docencia, investigación, innovación, creación y vinculación con el medio, mediante espacios e infraestructura que favorezcan la calidad, la inclusión, la sostenibilidad y el desarrollo estratégico de la Universidad.

[PE 29] **Modernización de la Estructura Institucional**

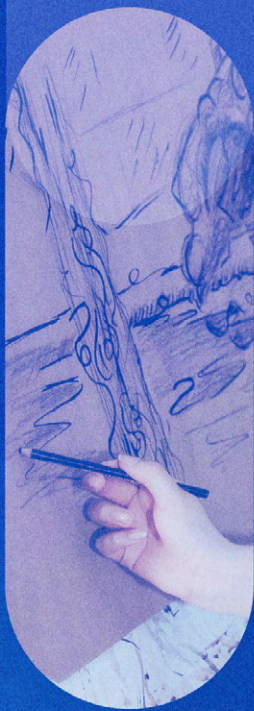
La Universidad impulsa la armonización de su estructura organizacional para fortalecer la gobernanza y la capacidad de gestión. Con ello, favorece una institución más articulada, flexible y oportuna, capaz de responder de mejor manera a las exigencias del ecosistema universitario y a los procesos de desarrollo institucional, contribuyendo al fortalecimiento de la gobernanza universitaria, la eficiencia organizacional y la capacidad institucional para enfrentar los desafíos estratégicos y los cambios del entorno de manera oportuna y sostenible.

[PE 30] **Integridad Universitaria**

Impulsa iniciativas orientadas a fortalecer la transformación digital de la institución mediante la automatización y digitalización de procesos estratégicos y de gestión, junto con el fortalecimiento de la gobernanza y protección de datos para apoyar la toma de decisiones y dar respuesta a las exigencias del entorno legal. Su desarrollo contribuye a mejorar la eficiencia institucional, reducir tiempos de respuesta y disponer de información más integrada, segura y oportuna.

CAPÍTULO VI

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN



CULTURA DE CALIDAD

La gestión estratégica institucional, expresada en este Plan, concibe el aseguramiento de calidad como una parte constitutiva del quehacer de cada uno de los ejes estratégicos. La calidad es una tarea de toda la institución y considerarla como un componente aislado, desagregado de las tareas cotidianas de las áreas de gestión institucional, transmite una idea errónea de la calidad como una preocupación de solo una parte de desarrollo estratégico de la institución. La Universidad tiene un compromiso misional con la calidad, lo que se ha traducido en una serie de transformaciones que han dado pie a importantes cambios a nivel institucional en cuanto a políticas, estructuras y procesos. Luego de un largo proceso de institucionalización y asimilación por parte de la institución, el objetivo central del Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad, es promover el compromiso del conjunto de la comunidad universitaria en el desarrollo de una cultura de calidad para mejorar sistemáticamente el desempeño de la Universidad en todas sus funciones de modo integral y permanente. Así, la calidad es concebida como una condición propia de todos los procesos y funciones de la Universidad, cuya responsabilidad recae en cada uno y cada una de quienes desarrollan las tareas y en general en la totalidad de la comunidad universitaria. Este objetivo se traduce en tres líneas de acción: definición de políticas y procedimientos; desarrollo de mecanismo que promuevan la cultura de calidad y medición de resultados y ajustes. En cada uno de los ejes estratégicos institucionales operan las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Estas políticas se despliegan en un Ciclo de Mejora Continua constituido por tres fases: a) Planificación; b) Gestión; y c) Resultados.



SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

La planificación constituye la primera etapa del ciclo de mejora continua institucional y se configura como un proceso clave para orientar el desarrollo estratégico de la Universidad.

El Sistema de Planificación se despliega en dos niveles complementarios: el nivel de gestión estratégica institucional y el nivel de las unidades académicas y administrativas. El principal instrumento que estructura este sistema es el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), cuya implementación es responsabilidad del Rector, con el apoyo técnico de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo.

A partir de los objetivos estratégicos del PEDI se derivan los proyectos estratégicos liderados por las distintas Vicerrectorías. Cada Vicerrectoría elabora su respectivo Plan Funcional con un horizonte de un año, en el cual se definen los focos prioritarios de gestión, las líneas de acción y los compromisos de las Direcciones y unidades adscritas.

En el nivel de las unidades académicas se distinguen dos instrumentos fundamentales de planificación: los Planes de Desarrollo de Unidad (horizonte de cinco años, alineados con el PEDI) y los Planes de Mejora de cada Carrera o Programa. Estos instrumentos se encuentran alineados y sincronizados en sus objetivos, acciones y plazos.

Sistema de Planificación

Instrumento	Período	Responsable	Control y Seguimiento
PEDI	2019-2030	Rector	Consejo Universitario Consejo Superior
Agenda de Vicerrectorías	1 año	Vicerrectores	Rector
Planes de Desarrollo de Unidades Académicas	5 años	Direcciones de Unidades Académicas	Vicerrectoría Académica Consejo de Unidad
Planes de mejoramiento de Carrera / Programa	5 años (Seguimiento anual)	Jefes/as de Carrera/ Programa	Direcciones de Departamento Consejo de Carrera

Los Planes de Desarrollo, están trazados a cinco años plazo. Deben estar alineados con el PEDI y delinear acciones en cuatro ámbitos: Docencia (Pregrado y Postgrado); Gestión; Vinculación con el Medio; e Investigación, Creación e Innovación.

El Plan de Desarrollo es responsabilidad de la Dirección de la Unidad y constituye un consenso del Consejo de la Unidad, el que a su vez va monitoreando su implementación. Por su parte los Planes de Mejora de cada Carrera o Programa, son responsabilidad del Jefe de Carrera o Programa y constituye un consenso del Consejo de Carrera o Programa, el que a su vez monitorea su implementación. Este Plan integra las acciones y recursos emanados de los procesos de autoevaluación. El Plan de Desarrollo de la Unidad y el Plan de Mejora de la Carrera/Programa están alineados y sincronizados en sus objetivos y actividades.

El seguimiento de los Planes de Desarrollo y los Planes de Mejora lo realiza la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, la que va reportando a los/las Vicerrectores/as.

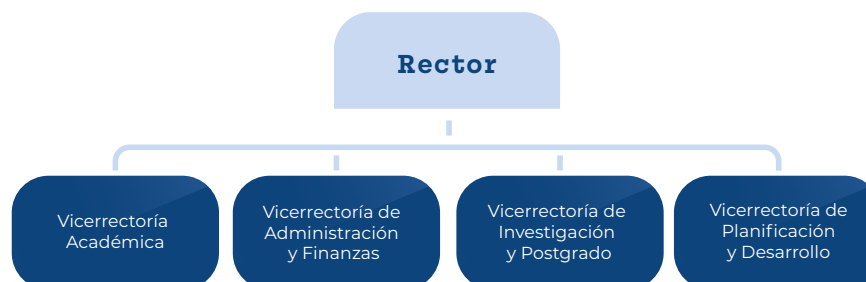


GESTIÓN DE PROCESOS

La Gestión de procesos constituye la segunda fase del ciclo de mejora continua. Institucionalmente se han identificado 21 procesos estratégicos, los que son monitoreados en su implementación a través de los Comités de Calidad.

Docencia	Gestión	Vinculación con el Medio	Investigación, Creación e Innovación
Oferta	Plan Estratégico	Proyectos VcM	Investigación
Estudiantes	Sistema de Gobierno	Programas VcM	Publicaciones
Académicos/as	Presupuesto	Relaciones Internacionales	Creación
Recursos para el aprendizaje	RRHH	Comunicaciones	Innovación
Formación Continua	Infraestructura y recursos materiales	Extensión (Arte y Cultura)	
	Sistemas de Información	Gestión de los Consejos Asesores Externos	

Para cada proceso se establecen políticas, procedimientos y mecanismos de aseguramiento de la calidad e indicadores. El seguimiento de la gestión de procesos, está a cargo del Comité de Calidad Institucional, integrado por el Rector y los/las Vicerrectores/as.



La Secretaría Ejecutiva del Comité de Calidad Institucional la ejerce la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

GESTIÓN DE RESULTADOS

La Gestión de Resultados es la tercera fase del ciclo de mejora continua. Los resultados se miden y evalúan a través de cuatro variables: a) indicadores claves; b) sistema de encuestas; c) compromisos de desempeño; y d) autoevaluación de programas académicos.

Los resultados se constituyen en información relevante para la toma oportuna de decisiones. Esas decisiones pueden llevar al ajuste de la planificación y de los objetivos trazados, siendo el horizonte del sistema el cumplimiento de la misión institucional.

Los indicadores claves y las encuestas se van reportando periódicamente. Por su parte cada académico/a suscribe anualmente un Compromiso de Desempeño con la Unidad a la cual está adscrito, asociado a los cuatro ámbitos del quehacer institucional:

- » **Docencia**
- » **Gestión**
- » **Vinculación con el Medio**
- » **Investigación, Creación e Innovación**

Por último, toda la oferta académica de la Universidad es constantemente sometida a procesos de autoevaluación, con el objetivo de mejorar y aumentar los niveles de calidad.



La Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad acompañará permanentemente a las carreras y programas en su ciclo de mejora continua. Esta Dirección es responsable de implementar el Modelo de Acompañamiento:



El monitoreo de los resultados de las cuatro variables de la gestión de resultados (indicadores, encuestas, compromisos de desempeño y autoevaluación) está a cargo de la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, la que reportará periódicamente al Comité de Calidad Institucional (Rector y Vicerrectores).

CAPÍTULO VII

MODELO DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA



MODELO DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA PEDI 2030

El Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua del PEDI 2030 actualizado se sustenta en un modelo que integra: macroproceso de seguimiento institucional, microproceso con validación de unidades responsables, criterios de trazabilidad, transparencia y rendición de cuentas, evaluación intermedia 2024 (primer sexenio) y evaluación final 2030.

El diagrama representa el macroproceso completo de seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEDI), desde la definición inicial de la línea base hasta la evaluación final del período 2019–2030. Este proceso se estructura en tres fases principales, cada una con actividades, productos e hitos.

Sección 1.01 MACROPROCESO



El diagrama representa el macroproceso completo de seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI), desde la definición inicial de la línea base hasta la evaluación final del período 2019–2030. Este proceso se estructura en tres fases principales, cada una con actividades, productos e hitos claramente diferenciados.

MICROPROCESOS - ANUAL

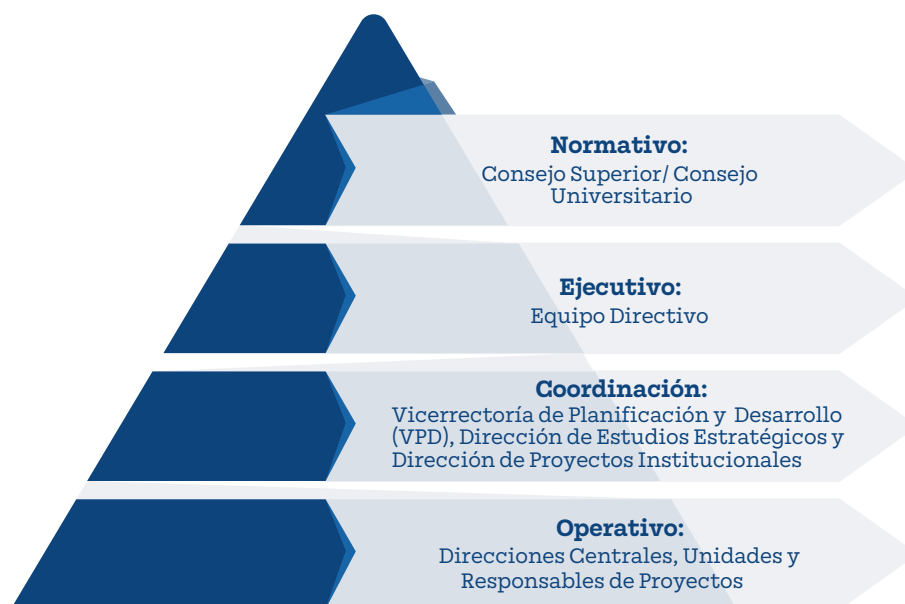


El diagrama describe el ciclo operativo anual mediante el cual la universidad recopila, valida, analiza y reporta la información estratégica asociada a sus indicadores institucionales. Este micro proceso asegura que los datos utilizados para la toma de decisiones sean oportunos, consistentes y de calidad.

El ciclo se organiza en cuatro fases temporales, cada una con actividades específicas y responsables claramente identificados.

Sección 1.02 ESTRUCTURA DE GOBERNANZA - PEDI 2030

La gobernanza del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2019–2030 está diseñada para asegurar la conducción, seguimiento y evaluación efectiva del plan, garantizando coherencia estratégica, continuidad operativa y toma de decisiones informada a lo largo del período. El sistema se organiza en distintos niveles de responsabilidad, articulando funciones normativas, directivas, técnicas y operativas.



El sistema de gobernanza se compone de:

- Nivel normativo: integrado por el Consejo Superior y el Consejo Universitario, responsables de conocer, revisar y validar los principales avances y definiciones estratégicas del PEDI.
- Nivel ejecutivo: conformado por el Equipo Directivo, encargado de orientar la implementación del plan y tomar decisiones institucionales en función de sus avances y resultados.
- Nivel de coordinación: compuesto por la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo, Dirección de Estudios Estratégicos y Dirección de Proyectos Institucionales, responsables de coordinar el seguimiento, consolidar información y apoyar técnicamente el monitoreo del plan.
- Nivel operativo: integrado por direcciones centrales, unidades responsables y encargados de proyectos e indicadores, quienes generan, actualizan y validan la información asociada al avance de los objetivos estratégicos.

Cada nivel aporta una capa de control, coherencia y seguimiento continuo, asegurando que el PEDI 2030 se ejecute con trazabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Campus Osorno

Av. Fuchslocher 1305
Teléfono +56 64 2333 000
Fax +56 64 2333 774
Osorno, Chile

Campus Puerto Montt

Camino a Chiquihue Km 6
Teléfono +56 65 2322 536
Puerto Montt, Chile

Sede Santiago

República 517
Barrio Universitario
Teléfono +56 02 2675 3057
Santiago, Chile

Sede Chiloé

Ubaldo Mansilla Barrientos 131
Teléfono 56 65 2322 409
Castro, Chile