UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

EVALUACIÓN INTERMEDIA

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL ULAGOS 2030

Chile Comisión Nacional de Acreditación
5 años UNIVERSIDAD ACREDITADA
Septiembre de 2021 - Septiembre de 2026
Gestión Institucional · Docencia de Pregrado
Investigación · Vinculación con el Medio
AVANZADA

pedi.ulagos.cl

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL ULAGOS 2030

EVALUACIÓN INTERMEDIA

ÍNDICE

CAPÍTULO I. El Proceso de Ajuste del PEDI 2030 6

CAPÍTULO II. Balance Primer Sexenio de Implementación PEDI 2030 9

CAPÍTULO III. Contexto de la Actualización del PEDI 2030 16

3.1 Macrotendencias de la Educación Superior 17

3.2 Educación Superior en Chile 19

3.3 Marco Territorial del Proyecto Universitario 20

CAPÍTULO IV. El Proceso de Planeamiento y Actualización del PEDI 2030 24

4.1 Contexto nacional, regional e institucional para la actualización del PEDI 2030 25

4.2 Metodología de ajuste del PEDI 2030 26

4.3 Análisis FOAR - Consistencia Estratégica PEDI 2030 27

CAPÍTULO V. Identidad Estratégica 30

5.1 Misión 31

5.2 Visión 31

5.3 Valores institucionales 32

CAPÍTULO VI. Ejes, Objetivos, Indicadores y Proyectos Estratégicos 33

6.1 Eje I. Liderazgo y Compromiso Público 34

6.2 Eje II. Aprendizaje 37

6.3 Eje III. Investigación, Innovación y Creación Artística 41

6.4 Eje IV. Vinculación con el Medio y Extensión 44

6.5 Eje V. Sostenibilidad Institucional 46

CAPÍTULO VII. Sistema de Planificación 49

7.1 Cultura de Calidad 50

7.2 Sistema de Planificación 51

7.3 Gestión de Procesos 53

7.4 Gestión de Resultados 54

CAPÍTULO VIII. Modelo de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua 56

8.1 Modelo de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua PEDI 2030 57

8.2 Macroproceso 57
8.3 Microprocesos - Anual 58
8.4 Estructura de Gobernanza - PEDI 2030 58

CAPÍTULO I

EL PROCESO DE AJUSTE DEL PEDI 2030

EL PROCESO DE AJUSTE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2030

El proceso de ajuste del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2030) se inscribe en un contexto histórico caracterizado por profundas transformaciones sociales, sanitarias, tecnológicas y territoriales. En un período marcado por el estallido social de 2019 y la crisis sanitaria por COVID-19, la Universidad de Los Lagos respondió con oportunidad, flexibilidad y responsabilidad a cambios complejos que redefinieron de manera significativa la educación superior y el rol de las universidades estatales en el país

Durante el primer cuatrienio de implementación (2019–2022), el PEDI 2030 logró consolidarse como una herramienta efectiva para gestión institucional, orientando la trayectoria universitaria en ámbitos estratégicos para su desarrollo. En este período, la Universidad fortaleció su oferta académica, avanzó en estrategias de acompañamiento estudiantil, impulsó la digitalización de procesos y reforzó sus mecanismos de aseguramiento de la calidad. A ello se suman avances en investigación y en la incorporación de la perspectiva de género. En este contexto, destaca como hito relevante la reacreditación institucional por cinco años en nivel avanzado, con la incorporación del área de Investigación.

Paralelamente, el análisis estratégico permitió identificar brechas estructurales que orientan los ajustes del período 2025–2030. Entre ellas destaca la necesidad de fortalecer la articulación entre pregrado y postgrado, desarrollar la Formación Continua y la educación a distancia, revisar la función de extensión, modernizar la gestión de procesos y el uso de tecnologías, incorporar con mayor fuerza la conciencia ambiental y los valores institucionales y consolidar la investigación, la innovación, la transferencia y la creación.

En este marco, la actualización del PEDI 2030 se sustenta en un proceso amplio, sistemático y participativo de diálogo institucional, desarrollado entre los años 2023 y 2025, que convocó a direcciones centrales, unidades académicas, sedes, campus, equipos de gestión y responsables de proyectos estratégicos. Este proceso permitió evaluar los avances, recoger orientaciones y recomendaciones relevantes, e identificar elementos clave para ajustar el plan en función de los desafíos estratégicos de la institución.

Esta actualización reafirma la misión y visión institucional, incorpora ajustes al diagnóstico institucional de Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados (FOAR), y reorganiza los objetivos estratégicos en torno a cinco ejes fundamentales:

- Liderazgo y Compromiso
- Aprendizaje
- Investigación, Innovación y Creación Artística
- Vinculación con el Medio y Extensión
- Sostenibilidad Institucional

En ellos, se incorporan ajustes específicos derivados del análisis estratégico, así como un conjunto de indicadores actualizados, con nuevas líneas base y metas proyectadas al año 2030.

Asimismo, la actualización del PEDI 2030 incorpora nuevos Proyectos Estratégicos Institucionales, orientados a fortalecer ámbitos priorizados en el proceso de ajuste, dar mayor desarrollo a funciones y capacidades que requieren consolidación, y apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del período 2025–2030.

En síntesis, la nueva versión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional proyecta a la Universidad de Los Lagos hacia el año 2030 mediante una estrategia renovada, orientada a consolidar su liderazgo regional, fortalecer la calidad y pertinencia de la formación, avanzar en investigación, innovación y creación artística, profundizar su vínculo con las comunidades del territorio y resguardar la sostenibilidad del proyecto educativo.

CAPÍTULO II

BALANCE PRIMER SEXENIO DE IMPLEMENTACIÓN PEDI 2030

BALANCE PRIMER SEXENIO DE IMPLEMENTACIÓN PEDI 2030

El cierre del sexenio 2019-2024 representó un hito fundamental para el desarrollo de la Universidad. En este marco, el PEDI 2030 permitió ordenar prioridades, orientar la toma de decisiones y focalizar recursos en proyectos estratégicos para el fortalecimiento institucional.

El balance del período muestra avances significativos en los ejes estratégicos, aunque también evidenció ámbitos que requieren ser fortalecidos en el nuevo ciclo. Entre ellos destacan la incorporación transversal de indicadores de igualdad de género y formación continua, una mayor visibilidad estratégica del postgrado, el fortalecimiento de la educación a distancia, y una mejor integración estratégica de la vinculación con el medio y la extensión universitaria.

LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Durante el período, la Universidad de Los Lagos sostuvo una presencia institucional relevante en rankings internacionales. En este marco, en 2025 la institución se ubicó en el rango 201-250 del Ranking QS Latinoamérica y alcanzó la posición 83 en Times Higher Education para América Latina.

Figura 1. *Indicadores Estratégicos – Liderazgo Institucional*

Ranking QS Latinoamérica	Ranking THE Latinoámerica	Valoración positiva comunidad regional	Satisfacción Clima Organizacional
#201 - 250	**#83**	**79%**	**84%**

En el ámbito regional, la Universidad sostiene una valoración positiva. Así lo refleja su encuesta de reputación institucional, en la que un 79% de la comunidad valoró favorablemente su trayectoria, su contribución al desarrollo territorial, la confianza que genera como espacio formativo y la calidad de su quehacer universitario. En el plano interno, la satisfacción con el clima organizacional alcanza un 84%. En conjunto, ambos resultados dan cuenta del reconocimiento hacia la Universidad, tanto desde el entorno regional como desde su comunidad interna.

No obstante, el balance también revela desafíos en esta dimensión. Se requiere profundizar la apropiación de los valores institucionales en la comunidad universitaria e incorporar de manera más explícita la perspectiva de género en los indicadores estratégicos. Ambos desafíos quedan recogidos en la presente actualización del plan.

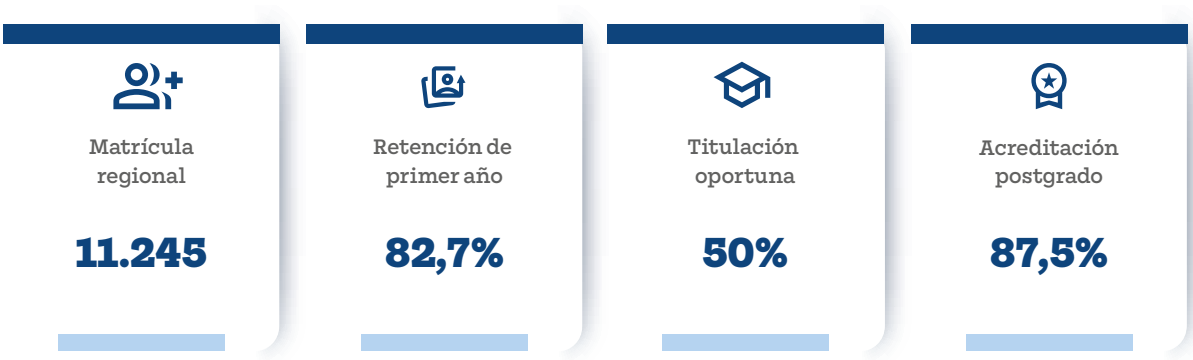
APRENDIZAJE

En el eje de Aprendizaje, el primer sexenio muestra un balance favorable en acceso, permanencia y progresión académica. En año 2025, la matrícula regional alcanzó los 11.245 estudiantes y la Universidad alcanzó una titulación oportuna de 50% y una retención de primer año de 82,7%.

La oferta formativa experimentó cambios relevantes con la incorporación de nuevas carreras, mientras que en postgrado se acreditó el 87,5% de los programas acreditables.

Un rasgo distintivo del estudiantado es su composición: el 39,6% pertenece a pueblos originarios, lo que da cuenta del carácter intercultural del proyecto formativo. En materia de equidad en el acceso, 102 establecimientos de alta vulnerabilidad participaron en iniciativas institucionales durante el período.

Figura 2. *Indicadores Estratégicos – Aprendizaje*

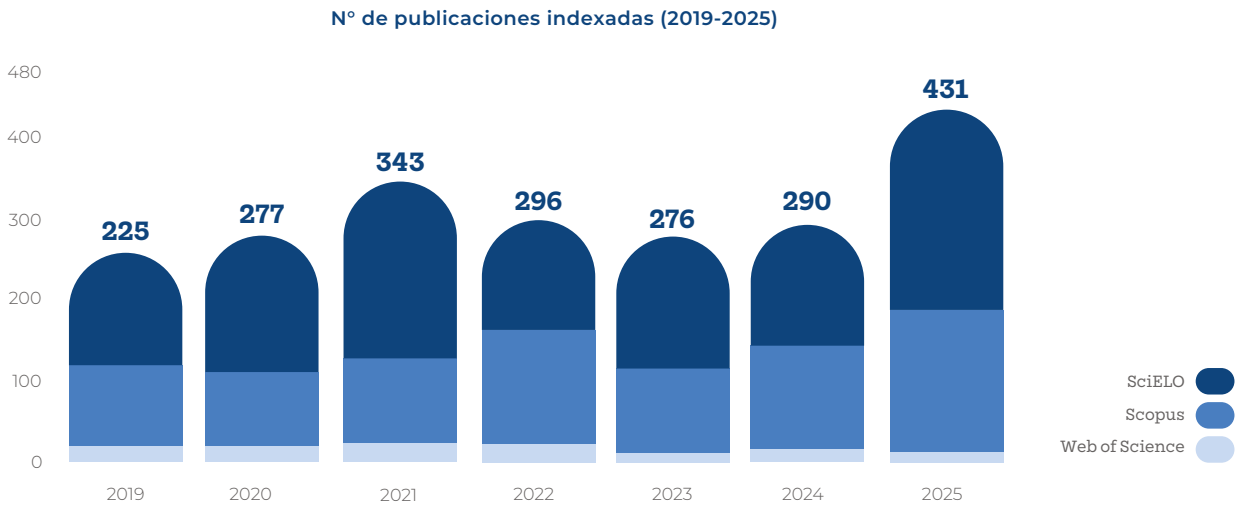


Junto con estos avances, el balance del sexenio permite identificar desafíos: otorgar al postgrado una mayor visibilidad dentro del proyecto estratégico y avanzar de manera más decidida en formación continua y educación a distancia, en coherencia con la vocación territorial de la Universidad y sus capacidades de expansión.

INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN

En el eje de Investigación, Innovación y Creación, la Universidad registra avances significativos en producción científica. Al cierre de 2025 se contabilizan 418 publicaciones en WoS y Scopus, de las cuales un 71% se ubica en cuartiles Q1 y Q2, lo que da cuenta de una producción institucional con presencia consolidada en circuitos indexados de mayor impacto.

Figura 3. *Evolución N° de Publicaciones Indexadas – 2019 a 2025.*



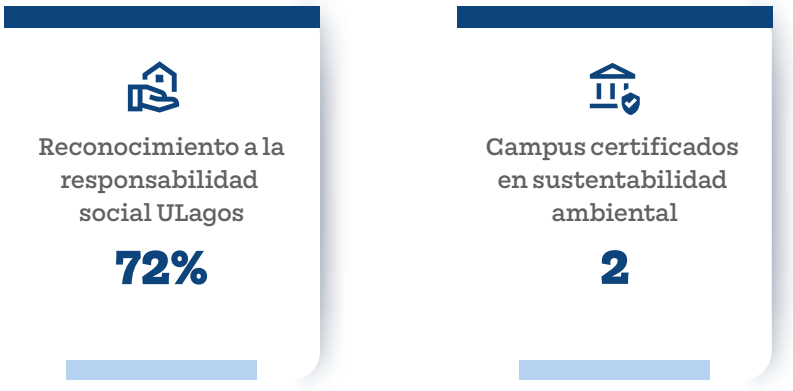
A ello se suma una agenda investigativa orientada a problemáticas relevantes del territorio, en coherencia con las áreas prioritarias de investigación establecidas por la institución.

No obstante, el balance del sexenio evidencia la necesidad de proyectar con mayor visibilidad la innovación, la transferencia tecnológica y la creación artística, de modo que el eje represente con mayor claridad la diversidad del quehacer universitario en esta materia.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y COMPROMISO

En el eje de Vinculación con el Medio y Compromiso, el primer sexenio muestra resultados favorables en la relación de la Universidad con su entorno regional.

Figura 4. *Indicadores Estratégicos – Vinculación con el Medio*



El reconocimiento de actores y comunidades a la responsabilidad social universitaria de ULagos alcanza un 72%, lo que refleja la pertinencia regional del proyecto institucional. A ello se suma la certificación de dos campus en sustentabilidad ambiental, lo que da cuenta de un avance en la incorporación de prácticas sostenibles a la vida universitaria.

Junto con estos resultados, persisten desafíos. Se requiere avanzar hacia una formulación más integrada del eje con las demás funciones institucionales, especialmente docencia, investigación y gestión. Asimismo, resulta pertinente revisar y visibilizar el lugar de la extensión. Por último, la conciencia ambiental requiere mayor presencia dentro del desarrollo estratégico institucional, en atención a su relevancia para el proyecto universitario.

SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

En el eje de sostenibilidad institucional, el primer sexenio muestra un balance favorable. La Universidad mantuvo un EBITDA positivo, que al cierre del período 2024 alcanzó los $6.066.223, fortaleció su patrimonio e implementó los cinco sistemas de gestión comprometidos. A ello se suma una infraestructura de 8,15 metros cuadrados construidos por estudiante, indicador que da cuenta de la capacidad instalada para sostener el crecimiento de la matrícula.

Figura 5. *Indicadores Estratégicos – Sostenibilidad Institucional*

El eje también plantea desafíos. Entre ellos, se identifica la necesidad de ampliar la comprensión de la sostenibilidad institucional, incorporando dimensiones vinculadas al bienestar de la comunidad universitaria y a la calidad del ambiente de trabajo. Asimismo, resulta necesario dar mayor visibilidad a la generación de ingresos y fortalecer las condiciones para la sostenibilidad financiera. A ello se suma la necesidad de articular este eje con ámbitos estratégicos como la transformación digital y la conciencia ambiental.

CAPÍTULO III

CONTEXTO DE AJUSTE DEL PEDI 2030

3.1 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.

4	**Pertinencia social y compromiso territorial** 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.
5	**Internacionalización** 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.
6	**Diversificación e inclusión educativa** 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.
7	**Articulación con el entorno productivo y social** 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.
8	**Sostenibilidad y gobernanza** 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.
9	**Ciencia abierta e interdisciplinariedad** 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.

3.2
EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE

La educación superior en Chile comprende la formación académica avanzada, impartida por tres tipos de instituciones: universidades, institutos profesionales (IP) y centros de formación técnica (CFT). En su conjunto, el sistema se orienta a la formación de capital humano calificado, la generación de conocimiento y la vinculación con el entorno social, productivo y cultural del país.

Figura 6. *Indicadores Educación Superior de Chile*

Mujeres	Hombres	Pueblos originarios	Estudiantes extranjeros
53,3%	**46,7%**	**11,9%**	**33.0000+**
		+6,8% interanual	2,6% del total (2024)

De acuerdo con los datos publicados por la Subsecretaría de Educación Superior y el Servicio de Información de Educación Superior (SIES, 2025), la matrícula total del sistema alcanzó 1.455.639 estudiantes en 2025, con un crecimiento del 5% respecto del año anterior. De ese total, un 91,2% corresponde a programas de pregrado, un 3,8% a postgrado y un 5,1% a postítulo, con una participación mayoritaria de mujeres (53,3%) frente a hombres (46,7%).

En cuanto a la distribución por tipo de institución, las universidades concentran aproximadamente el 59% de la matrícula total, seguidas por los institutos profesionales con un 30,5% y los centros de formación técnica con un 10,5%. El sistema se caracteriza, además, por una diversificación creciente de modalidades de estudio -presencial, semipresencial y a distancia- y una composición estudiantil intercultural. En esa línea, los estudiantes pertenecientes a pueblos originarios representan alrededor del 11,9%. Por su parte, la matrícula de estudiantes extranjeros ha experimentado un aumento sostenido, superando las 33.000 personas según los últimos datos disponibles, lo que equivale a aproximadamente un 2,6% del total del sistema, con predominancia de estudiantes provenientes de países latinoamericanos.

Desde el punto de vista estructural, el sistema chileno ha transitado de un modelo de acceso restringido a uno de amplia cobertura, aunque con desafíos persistentes en equidad de acceso, calidad educativa, pertinencia formativa y articulación con el desarrollo productivo y social del país.

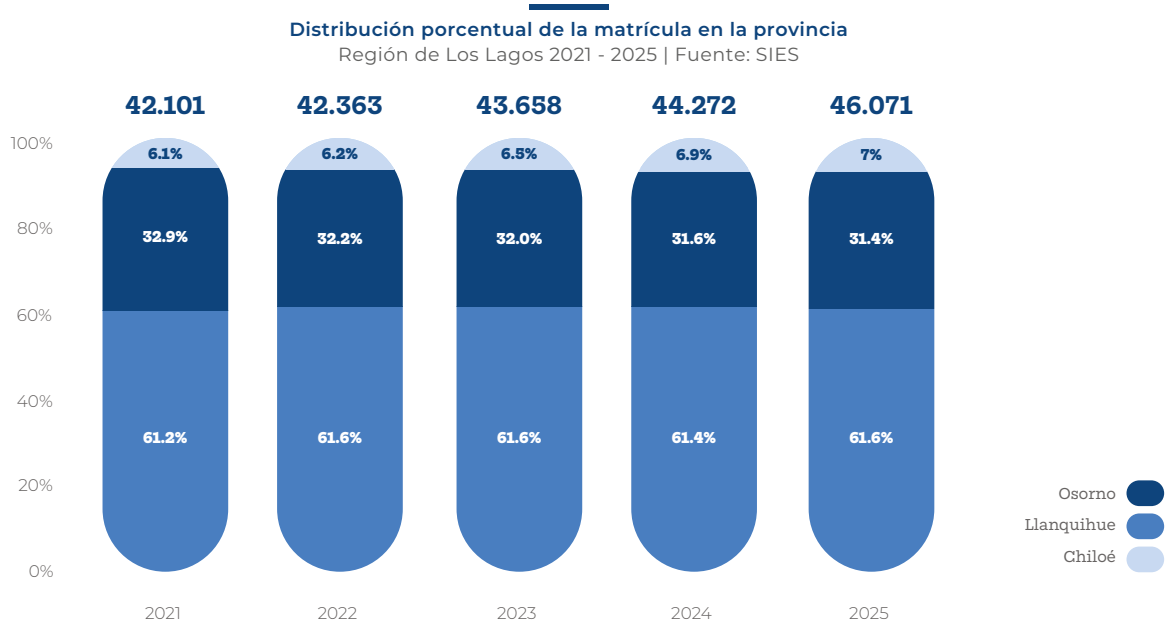
3.3 MARCO TERRITORIAL DEL PROYECTO UNIVERSITARIO

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 7. *Distribución de Matricula de Educación Superior – Región de Los Lagos (SIES, 2025)*



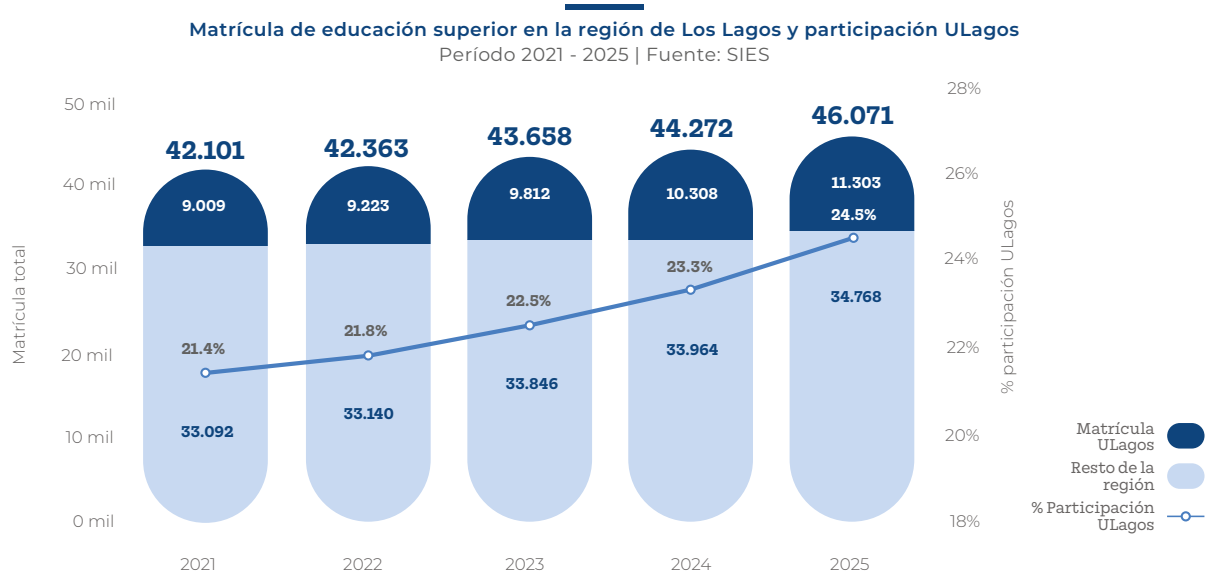
En cuanto a la distribución provincial, Llanquihue concentra cerca del 61% de la matrícula regional, seguida por Osorno con un 31% y Chiloé con un 7%. En el caso de Chiloé, la participación ha mostrado un leve pero consistente incremento en el período.

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

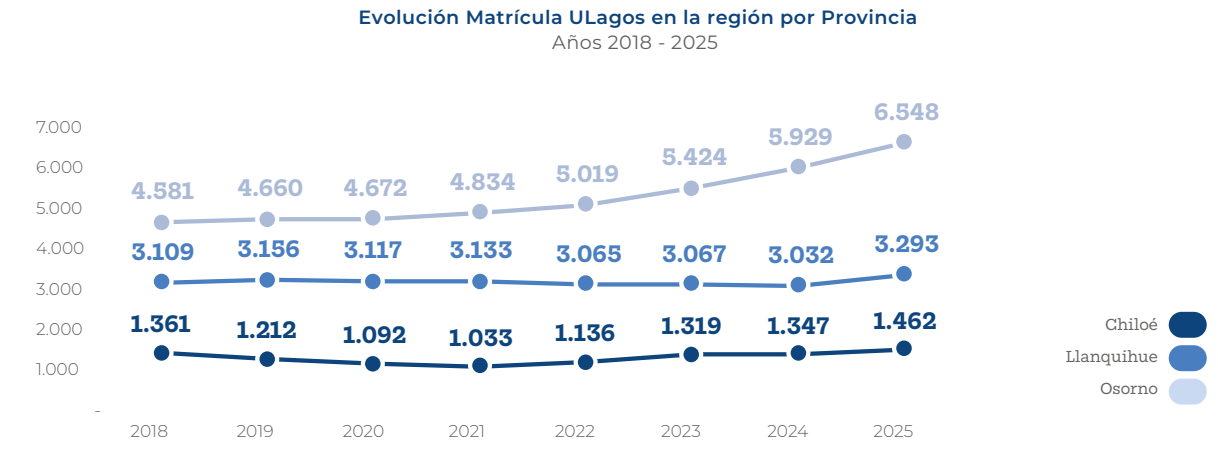
La Universidad de Los Lagos es la principal institución de educación superior en la región, con una matrícula de 11.303 estudiantes en 2025. Entre 2021 y 2025, la matrícula creció un 25%, lo que da cuenta de una trayectoria de expansión sostenida en el período.

Figura 8. 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 9. 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 IV

EL PROCESO DE PLANEAMIENTO Y AJUSTE DEL PEDI 2030

EL PROCESO DE PLANEAMIENTO Y AJUSTE DEL PEDI 2030

CONTEXTO NACIONAL, REGIONAL E INSTITUCIONAL PARA EL AJUSTE DEL PEDI 2030

La Universidad de Los Lagos proyecta su desarrollo al año 2030 considerando un entorno altamente dinámico, marcado por transformaciones normativas, tecnológicas, demográficas y territoriales que impactan directamente en el quehacer universitario.

Figura 10. Contexto Actualización del PEDI 2030

En primer lugar, las transformaciones nacionales derivadas del estallido social de 2019 instalaron demandas de mayor equidad, descentralización y justicia social, junto con nuevas expectativas sobre el rol público de las universidades estatales, en un marco regulatorio renovado por las Leyes 21.091 y 21.094.

En segundo lugar, la pandemia por COVID-19 (2020–2022) provocó interrupciones en las trayectorias estudiantiles, aceleró la digitalización de la docencia y la gestión académica, y visibilizó brechas de acceso digital y efectos en la salud mental de la comunidad universitaria.

Las dinámicas regionales configuran un entorno territorial caracterizado por desafíos de conectividad, un territorio marítimo-rural extenso y un perfil productivo

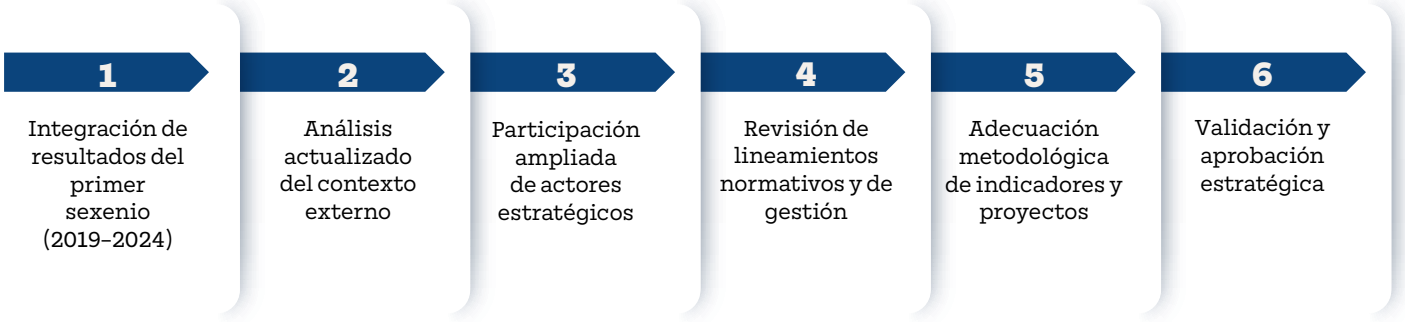
en transformación, en el que convive además una identidad cultural profundamente vinculada al pueblo mapuche-williche. Todo ello demanda una universidad flexible, pertinente y situada.

Finalmente, el contexto institucional da cuenta de avances relevantes alcanzados durante el período, entre ellos la reacreditación por cinco años en nivel avanzado con incorporación del área de investigación, la expansión de la oferta académica, el fortalecimiento del posicionamiento institucional y la modernización progresiva de la gestión. Estas cuatro dimensiones, interrelacionadas entre sí, fundamentan la necesidad de actualizar el PEDI 2030 y orientan las definiciones estratégicas para el segundo sexenio de implementación (2025–2030).

METODOLOGÍA DE AJUSTE DEL PEDI 2030

La metodología de ajuste del PEDI 2030 es el procedimiento institucional mediante el cual la Universidad actualiza y reorienta sus objetivos estratégicos, indicadores y proyectos, asegurando coherencia interna y pertinencia frente a los cambios del entorno. Este ajuste toma como punto de partida la metodología desarrollada en 2018–2019 para el diseño original del Plan, y la complementa con seis componentes que estructuran el proceso para el segundo sexenio (2025–2030).

Figura 11. *Metodología de ajuste del PEDI 2030*



El proceso se organizó de forma secuencial: partió del diagnóstico del primer sexenio, que permitió evaluar el cumplimiento de los indicadores, identificar brechas y reconocer tendencias no previstas en el diseño original. Sobre esa base, incorporó un análisis del contexto externo y una participación ampliada de actores institucionales —órganos colegiados, equipo directivo, vicerrectorías, departamentos académicos, campus y sedes—, de modo que el ajuste contara con respaldo institucional amplio. A partir de ese trabajo, se revisaron los lineamientos normativos y de gestión, se adecuaron técnicamente los indicadores y proyectos estratégicos, y se sometió el resultado a un proceso de validación y aprobación.

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 12. *FOAR – Actualización PEDI 2030*

El análisis FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados) constituye el marco estratégico sobre el cual la Universidad de Los Lagos proyecta su desarrollo institucional al año 2030. Este enfoque se organiza en dos dimensiones: una que distingue entre factores internos y externos, y otra que articula el presente con el futuro deseado.

En la dimensión interna y presente, las Fortalezas dan cuenta de las capacidades consolidadas de la Universidad: su compromiso con la inclusión, equidad y movilidad social; la capacidad de adaptación y resiliencia demostrada en contextos de crisis; la contribución sostenida al desarrollo regional; la calidad de su cuerpo académico; y la fuerte valoración que le otorga la comunidad regional. Estos elementos configuran una base sólida desde la cual la institución proyecta su trayectoria.

En la dimensión externa y presente, las Oportunidades corresponden a los factores del entorno que la Universidad puede aprovechar para fortalecer su desarrollo: las

transformaciones globales en clima, demografía y tecnología; la diversidad cultural y biodiversidad del territorio regional; el creciente interés por estudios universitarios en distintas modalidades; y los procesos de internacionalización de la educación.

En la dimensión interna y futura, las Aspiraciones expresan las metas que la institución se propone alcanzar: consolidar sus capacidades de investigación, desarrollo e innovación; liderar en gestión de información, tecnologías y calidad; aportar significativamente al desarrollo regional; fortalecer un liderazgo nacional en inclusión académica; posicionarse con sello distintivo en áreas focalizadas; y consolidar una oferta académica pertinente al territorio.

Finalmente, en la dimensión externa y futura, los Resultados esperados proyectan los efectos concretos que la Universidad busca evidenciar hacia 2030: una acreditación institucional que incorpore investigación, resultados formativos satisfactorios, mayor acreditación de programas, reconocimiento en áreas prioritarias para la región, liderazgo inspirador en inclusión académica, y mayor impacto de las actividades de vinculación con el medio.

CAPÍTULO V

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 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 promueve el desarrollo sostenible, un enfoque que equilibra crecimiento económico, inclusión socio-cultural y protección ambiental. Busca satisfacer las necesidades presentes sin comprometer los recursos y oportunidades de futuras generaciones, promoviendo un progreso justo, responsable y duradero.

CAPÍTULO VI

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)	INDICADORES ESTRATÉGICOS (IE)	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
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.	**IE1.** Posición en Ranking QS Latinoamérica	**PE1.** Posicionamiento Regional y Nacional
	IE2. Posición Ranking THE Latinoamérica	
	IE3. Reconocimiento del Liderazgo Regional	**PE2.** Relacionamiento con Actores Claves
		PE3. Presencia regional en territorios prioritarios

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.	**IE4.** Satisfacción Clima Organizacional	**PE4.** Identidad y Valores Institucionales
	IE5. % Mujeres en cargos de liderazgo	**PE5.** Identificación y Gestión del Talento Institucional
	IE6. % Mujeres en jerarquías superiores	
	IE7. % académicos con grado de doctor	**PE6.** Igualdad de Género

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)	INDICADORES ESTRATÉGICOS (IE)	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
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.	**IE8.** Titulación Oportuna en Pregrado	**PE7.** Carreras de Pregrado que Aseguran Calidad
	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	**PE8.** Nuevas Carreras
	IE12. N° de 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	**PE9.** Formación de Profesores
	IE14. % Programas en educación a distancia/b-learning	**PE10.** Educación a Distancia
	IE15. N° de participantes en Formación Continua	**PE11.** Formación Continua
	IE16. N° de usuarios de biblioteca virtual	**PE12.** Recursos de Información, Investigación y Biblioteca

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.	**IE17.** Brecha de retención 1er año acceso/cohorte general	**PE13.** Acompañamiento, Inclusión y Desarrollo Estudiantil
	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	**PE14.** Identidad y Valorización de Pueblos Originarios
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.	**IE21.** N° Estudiantes en Movilidad nacional doble vía	**PE15.** Internacionalización
	IE22. N° Estudiantes en Movilidad internacional doble vía	
	IE23. % de programas de postgrado acreditados	**PE16.** Postgrados de Excelencia
	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)	INDICADORES ESTRATÉGICOS (IE)	PROYECTOS ESTRATEGICOS (PE)
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.	**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	**PE17.** Capacidades de Investigación 2030 **PE18.** Divulgación de la ciencia y el conocimiento
OE7. Impacto en los Estudiantes Aumentar el impacto de la investigación, innovación y creación artística en el aprendizaje de los/as estudiantes.	**IE31.** % de asignaturas dictadas por investigarores/as activos/as	**PE19**. Involucramiento temprano de estudiantes en investigación, innovación y creación artística
OE8. Innovación y Transferencia Impulsar el desarrollo de la investigación, innovación, transferencia de conocimiento y la creación artística con impacto en el contexto regional.	**IE32.** N° de Contratos y convenios I+D externos **IE33.** N° Activos de propiedad intelectual **IE34.** Monto ($) de Financiamiento captado vía OITT	**PE20.** Innovación y Transferencia Tecnológica

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.	**IE35.** N° proyectos de creación artística en ejecución **IE36.** N° obras de creación artística en el ámbito académico	**PE21.** Creación Artística

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)	INDICADORES ESTRATÉGICOS (IE)	PROYECTOS ESTRATEGICOS (PE)
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.	**IE37.** N° Cursos con metodología Aprendizaje + Servicio	**PE22.** Vinculación para la Formación (Docencia con sello VcM)
	IE38. N° Participantes en actividades con titulados ULagos	**PE23.** Seguimiento al/la Egresado/a
	IE39. % Actividades VcM con evidencia de contribución territorial	**PE24.** Seguimiento de Impacto de Actividades de Extensión y VcM
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.	**IE40.** Tasa de bidireccionalidad en actividades VcM	**PE25.** Promoción de las Artes

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)	INDICADORES ESTRATÉGICOS (IE)	PROYECTOS ESTRATEGICOS (PE)
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 la prevención, salud y el desarrollo sostenible.	**IE41.** Metros cuadrados construidos	**PE26.** Bienestar, Vida Saludable y Comunidad Universitaria
	IE42. Calificación de factores psicosociales	
	IE43. Puntaje Institucional RESIES	**PE27.** Sustentabilidad Ambiental
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.	**IE44.** EBITDA	**PE28.** Inversión e Infraestructura
	IE45. Patrimonio Institucional	**PE29.** Modernización de la Estructura Institucional
OE14 Tecnologías de Información 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.	**IE46.** % de procesos estratégicos con gestión digital implementada	**PE30.** Integridad Universitaria

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 Ambiental** 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 VII

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 Superior Consejo Universitario
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

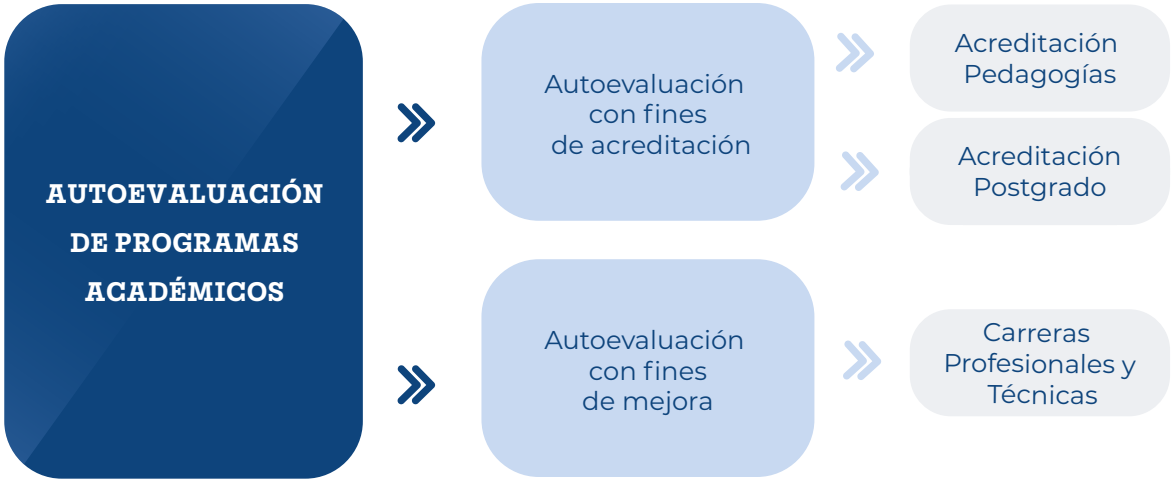
La Gestión de Resultados es la tercera fase del ciclo de mejora continua. Los resultados se miden y evalúan a través de cuatro variables: a) indicadores claves; b) sistema de encuestas; c) compromisos de desempeño; y d) autoevaluación de programas académicos.

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 VIII

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 (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 claramente diferenciados.

MICROPROCESOS - ANUAL

Mayo- Junio - Julio

- Captura de información inicial
- Fuentes:
- Informes DAI
- Información emanada desde los responsables estratégicos
- Anuarios Estadísticos Institucionales
- Informes SIES
- Entrevistas focalizadas

Agosto-Septiembre-Octubre

- Validación y análisis de la información, actualización de matriz de consistencia estratégica y sistema de gestión de indicadores institucional (SGI)

Noviembre-Diciembre-Enero

- Incorporación y actualización de datos de indicadores cierre de año académico
- Elaboración de Informes

Marzo - Abril

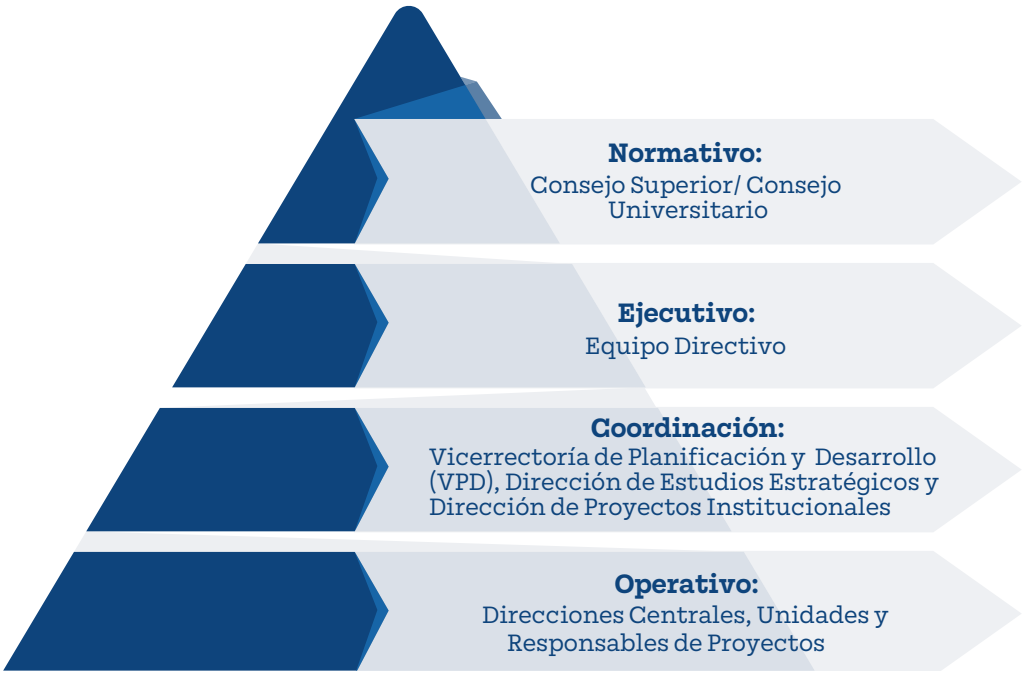
- Aprobación del Informe Equipo Directivo
- Presentación Cuerpos Colegiados

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 y la Dirección de Estudios Estratégicos, 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 Chinquihue 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

pedi.ulagos.cl