



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

 **ULAGOS**
2030

*Un nuevo salto de calidad
y liderazgo institucional*

.....

INDICE

PALABRAS DEL RECTOR	5
CAPÍTULO I Una Universidad comprometida con su territorio y proyectada en el tiempo	7
CAPÍTULO II Contexto	10
CAPÍTULO III El proceso del planeamiento	17
CAPÍTULO IV Identidad estratégica	22
CAPÍTULO V Ejes y Objetivos estratégicos	26
CAPÍTULO VI Cultura de calidad	40
ÁREAS PRIORITARIAS DE INVESTIGACIÓN	47

PALABRAS DEL RECTOR



El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que aquí presentamos, ha sido fruto del esfuerzo de toda la institución, donde autoridades colegiadas, académicas y académicos, funcionarias y funcionarios, y estudiantes, han colaborado para concluir con éxito el camino que nos hemos trazado al 2030. El resultado de este trabajo nos debe llenar de orgullo y de confianza para seguir avanzando en el desarrollo de nuestra institución y reafirmar nuestro compromiso con la Región de Los Lagos.

Hemos definido aquí los ejes principales de desarrollo que nos permitirán proyectar el desarrollo de la Universidad en horizonte al año 2030, buscando transformarnos en una institución con un fuerte liderazgo en la Región de Los Lagos. Para ello, hemos basado nuestro diagnóstico en la perspectiva de la indagación apreciativa, que nos permite apoyarnos en nuestras fortalezas y desde ahí, proyectar las aspiraciones hacia el futuro. Preguntas como: ¿qué es lo que más nos enorgullece?, ¿cómo se articulan nuestras fortalezas con la realidad de nuestro territorio, ¿cómo podemos satisfacer mejor las necesidades de nuestros estudiantes, potenciales estudiantes, entorno y socios estratégicos?. El responder estas preguntas nos han permitido elaborar un plan ambicioso y con aspiraciones a largo plazo.

La piedra angular de lo que somos, una universidad pública, regional y estatal, define nuestra identidad estratégica. La misión, visión y valores rescatan estas características que son parte de nuestra trayectoria, e incorporamos elementos que han surgido en nuestra sociedad con mucha relevancia en el actual contexto que vive nuestro país. La igualdad de género, la valoración de nuestros pueblos originarios, la equidad en el acceso y la inclusión, son temas que están incorpo-

rados en el presente plan que se ha estructurado en torno a cinco ejes principales: Liderazgo; Aprendizaje; Investigación, Innovación y Creación; Vinculación con el Medio; y Sostenibilidad Institucional.

Destacando como un eje emergente, el eje Liderazgo que busca transformar a la universidad en un actor central, relevante y determinante en el desarrollo de la Región de Los Lagos. Consolidarnos como una institución líder en la formación integral de estudiantes, la generación de conocimiento, la creación y divulgación de las artes, además, del establecimiento de redes de colaboración para incidir en proyectos de alto impacto de la región.

En el caso del eje Aprendizaje busca colocar en el centro del quehacer académico al estudiante, reemplazando a los anteriores conceptos que solían usarse para este eje como docencia o formación profesional. No es solo un cambio de nombre, sino que, es transmitir a la comunidad que nuestro trabajo es conseguir que todos nuestros estudiante puedan obtener los resultados de aprendizajes que ellos necesitan para su futuro desempeño profesional.

El eje de Investigación incorpora la innovación y la creación. La innovación como la aplicación de la investigación para resolver problemas de la sociedad y la creación como forma de reconocer la creación artística dentro de los distintos espacios de la universidad con un claro compromiso en una investigación con sentido, pertinente y de calidad.

En el caso de Vinculación con el Medio y Sostenibilidad Institucional buscamos profundizar y perfeccionar los avances que hemos conseguido hasta ahora, comprometidos con una mayor reciprocidad con la comunidad y como una institución socialmente responsable.

Para finalizar quiero agradecer el compromiso de toda la comunidad universitaria que ha participado con perseverancia en el diseño de esta propuesta, asimismo, los invito a todos y todas a contribuir y participar activamente en la implementación de este plan y trabajar unificadamente en su concreción, por el éxito de toda nuestra comunidad universitaria, de nuestra región y sus habitantes.



Óscar Garrido Álvarez

Rector
Universidad de Los Lagos



UNA UNIVERSIDAD COMPROMETIDA CON SU TERRITORIO Y PROYECTADA EN EL TIEMPO



CAPÍTULO



UNA UNIVERSIDAD COMPROMETIDA CON SU TERRITORIO Y PROYECTADA EN EL TIEMPO

La Universidad de Los Lagos es una institución de educación superior del Estado creada en 1993. Es una institución joven que en dos décadas ha consolidado su presencia en la X región de Los Lagos. Posee una matrícula de 10 mil estudiantes que cursan 40 programas de formación técnica y profesional y ocho programas de Magister y Doctorado; genera conocimiento científico y tecnológico en áreas focalizadas; y se vincula sistemáticamente con su entorno a través de una extensa red de organizaciones, instituciones y comunidades hacia las que contribuye y se enriquece para desarrollar su proyecto educativo.

La región de Los Lagos, territorio en que la Universidad desarrolla primordialmente su quehacer, está compuesto por un complejo ecosistema integrado por comunidades humanas, seres vivos y recursos naturales, que han coexistido por mucho tiempo y que hoy configuran un entorno único. El propósito de la Universidad es favorecer el desarrollo armónico y sostenible de este territorio, a través de la formación, investigación, la innovación, la promoción del arte y la cultura, y el compromiso con sus comunidades.

Durante los 25 años de existencia, la Universidad se ha consolidado como la institución con el mayor número de estudiantes de la región. La Universidad es valorada por la comunidad regional, especialmente por su capacidad de formar excelentes profesionales y técnicos que aportan con su conocimiento al desarrollo del territorio. También es reconocida su presencia física, a través de campus y sedes en las provincias de Osorno, Llanquihue y Chiloé, donde otorga oportunidades de acceso equitativo de jóvenes a la formación terciaria, y especialización a profesionales de la zona sur, a través de formación continua y de postgrado.

La Universidad de Los Lagos es una institución democrática. Sus autoridades son electas en procesos participativos y su comunidad participa del gobierno universitario en sus cuerpos colegiados. Es una organización vital donde se cultiva la participación, el pensamiento crítico, la búsqueda de la excelencia, la diversidad, la igualdad, la pluriculturalidad y la inclusión.

Desde su creación, la Universidad ha orientado su gestión a través de planes estratégicos para el desarrollo institucional (PEDI). Aun cuando estos planes varían en su forma, en su conjunto se han convertido en instrumentos valiosos de gestión al expresar la identidad estratégica de la Universidad, el futuro inmediato deseado, y objetivos y metas precisas para cada etapa de desarrollo institucional.

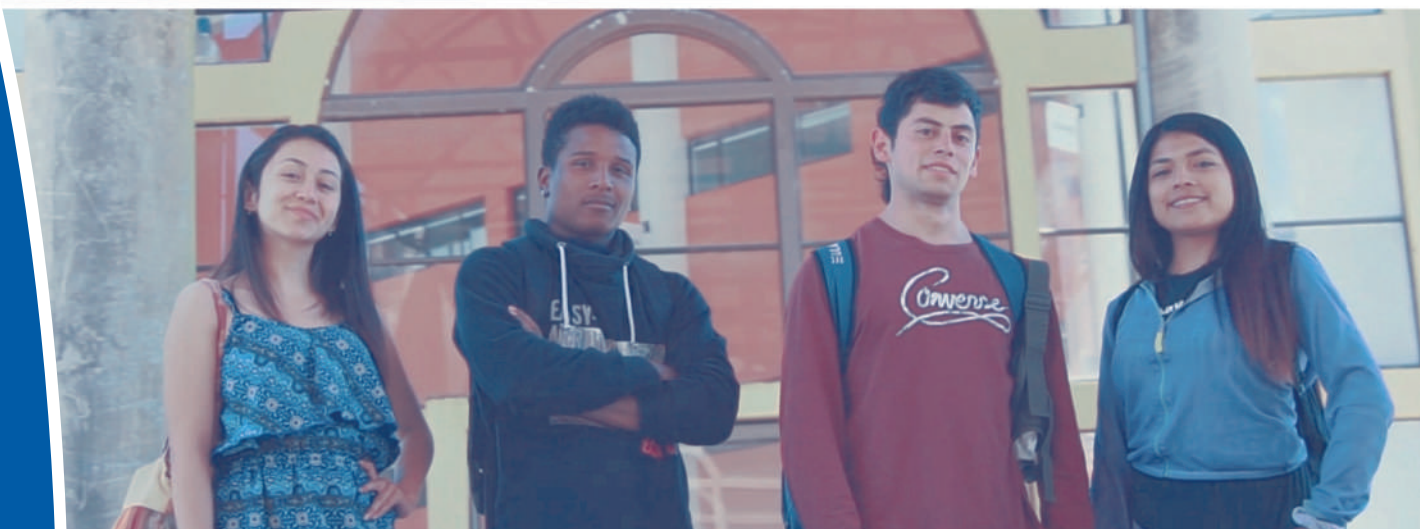
Esta vez, sin embargo, la institución se propuso llevar a cabo un proceso de planificación estratégica más ambicioso. Primero, la Universidad ampliará el horizonte de planificación. Mientras los planes estratégicos precedentes contaron con un horizonte de 3 a 6 años -el último cubrió el período 2013-2018- este PEDI se propone un horizonte de trabajo al año 2030. El actual nivel de desarrollo institucional caracterizado por la consolidación de su proyecto en el territorio regional, los avances en la calidad y la sostenibilidad económica institucional, permiten visualizar un futuro auspicioso. Si bien es cierto que la velocidad de los cambios tecnológicos y transformaciones globales, han acotado la percepción en las organizaciones respecto de su capacidad de visualizar los horizontes de desarrollo, un plan de mayor alcance temporal permitirá proyectar y proponer transformaciones ambiciosas y relevantes en la Universidad.

El propio plan contiene mecanismos para revisión de objetivos y metas, periódicamente. Las metas serán definidas a cuatro años. Del mismo modo, está considerada la actualización y los ajustes necesarios para que el Plan no pierda su perspectiva orientadora de la gestión institucional.

Una segunda característica distintiva de este proceso fue la utilización de la indagación apreciativa como principal enfoque de trabajo. Esta mirada pone el acento en el conocimiento profundo y compartido de las mejores experiencias institucionales para sobre ellas atreverse a imaginar nuevos estados de desarrollo. Es un enfoque que facilita la resignificación positiva de la experiencia institucional, la imaginación, el deseo de transformación, y a través del cambio organizacional, la construcción colectiva de una mejor Universidad.

Una tercera característica es el marco de políticas públicas y la mayor colaboración entre las universidad del Estado del país. El año 2018 fueron aprobadas dos leyes, la Ley 21.091 de educación superior y la Ley 21.094 de fortalecimiento de Universidades del Estado, que otorgan un nuevo contexto de mayores exigencias para el desarrollo de las instituciones de educación superior en Chile; al mismo tiempo emergen mayores oportunidades y desafíos para la red de universidades estatales. El plan se sitúa en ese nuevo contexto normativo y apoyo financiero complementario por parte del Estado hacia las instituciones de educación superior estatales.

Finalmente, este plan contiene una Cartera de Proyectos que permiten orientar la acción sistemática en determinadas áreas de la gestión institucional. La gestión estratégica basada en estas iniciativas estratégicas facilitará el cumplimiento de nuestro ambicioso plan.



CONTEXTO



CAPÍTULO



2.1 MACROTENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación superior presenta importantes transformaciones y tendencias que se expresan globalmente. Algunas de estas transformaciones y tendencias condicionarán el quehacer institucional en la próxima década.

1. Aumento de la demanda por la educación terciaria

Si bien en las sociedades de mayor desarrollo económico, la cobertura de educación terciaria se ha estabilizado, zonas geográficas completas (Asia, América Latina, África) exhiben importantes avances de expansión de sus sistemas educacionales de nivel terciario. Esta mayor demanda ha significado el aumento del número de instituciones, sedes y programas. La mayor parte de esta nueva oferta de instituciones se ha dado, especialmente en América latina, a través de nuevas instituciones privadas.

2. Nuevos sistemas y tecnologías están modificando la educación universitaria.

La revolución tecnológica está impactando fuertemente la forma tradicional de educación universitaria. Las mayores capacidades tecnológicas han permitido mejorar significativamente la formación, en algunos casos bajando considerablemente los costos de la docencia a través de la simulación y la realidad virtual. Estas transformaciones tecnológicas están modificando los hábitos, expectativas y las relaciones entre las personas. Las nuevas tecnologías de información han permitido la reconfiguración de la relación física de los y las estudiantes con los campus universitarios; la Universidad se asemeja más a un espacio abierto de interacciones educativas y menos a un espacio físico confinado a los campus universitarios. Una demostración de esta nueva realidad es la búsqueda creciente de las instituciones de educación superior por el desarrollo de aplicaciones informáticas que permitan una mejor relación entre el estudiantado y sus universidades.

3. Educación para toda la vida.

Los cambios demográficos que han llevado a elevar las expectativas de vida de las poblaciones ha presionado a las instituciones de educación superior en el mundo a desarrollar programas formativos (conducentes o no a la obtención de título) para una población más diversa y adulta. Esta presión es amplificada por la revolución tecnológica. Ello ha empujado a las instituciones a generar una serie de iniciativas que responden a personas que buscan desarrollar competencias, adquirir conocimientos, en espacios educativos menos rígidos, que consideran la desagregación de los currículum y un mayor acercamiento a las competencias demandadas por industrias e instituciones. Ello, ha empujado la expansión de la matrícula mundial en programas de postítulo y postgrado.

4. Mayor cooperación y competencia en un escenario de internacionalización

Las instituciones de educación superior en el mundo registran un nivel de cooperación sin precedentes. Este fenómeno está directamente relacionado con la interdependencia global que afecta a las sociedades contemporáneas. En la educación superior se expresa en un amplio proceso de integración internacional e intercultural en aspectos de formación, investigación y servicios funcionales de las instituciones. Las Universidades han incrementado el intercambio de estudiantes, académicos y académicas, los proyectos de investigación internacionales, y el fortalecimiento de redes internacionales. Por otra parte, la disminución de las barreras nacionales en la educación superior ha significado una mayor competencia entre instituciones a escala internacional. En la actualidad, los y las estudiantes del país ya encuentran una amplia oferta de programas ofrecidos por instituciones internacionales, tendencia que se reforzará en el futuro.

2.2 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE

La educación superior en Chile ha alcanzado una amplia cobertura. Entre los años 2009 y 2018 la matrícula de educación superior aumentó en un 41,6%, pasando de 891.719 estudiantes en el año 2009 a 1.262.771 estudiantes en el año 2018. La expansión alcanzada se ha atenuado en los últimos años y es previsible que la matrícula del país permanezca estable en los próximos años. Un 53% de la matrícula corresponde a mujeres, una distribución equitativa que se consolidó hace una década en el país.

Otra característica del sistema de educación superior en Chile es su alta diversidad. Los y las estudiantes cursan carreras profesionales y técnicas en 152 instituciones: 61 universidades, 43 Institutos profesionales y 48 Centros de Formación Técnica. Las Universidades concentran el 55% de la matrícula. Esta diversidad se combina con una alta competencia por las preferencias del estudiantado, tanto entre las universidades selectivas como en aquellas instituciones de formación profesional con sistemas abiertos de ingreso. Esta competencia continuará en la próxima década.

Dos leyes fueron introducidas en el país el año 2018: la ley de educación superior y la ley de fortalecimiento de universidades del estado. Ambos cuerpos legales, sin modificar la estructura del sistema de educación superior, introdujeron algunos cambios de política, marcos regulatorios e instrumentos de financiamiento. La ley de Educación Superior modificó la institucionalidad al incorporar nuevos órganos fiscalizadores y regulatorios, introdujo modificaciones en el sistema de aseguramiento de la calidad para las instituciones y programas en la educación superior y consagró la gratuidad como un derecho garantizado para jóvenes provenientes de familias con menores ingresos económicos. Por otra parte, la ley de fortalecimiento de universidades del Estado, establece mecanismos de coordinación entre el Estado y sus universidades, disminuye algunos controles burocráticos excesivos y otorga financiamiento complementario para el desarrollo de las universidades estatales.

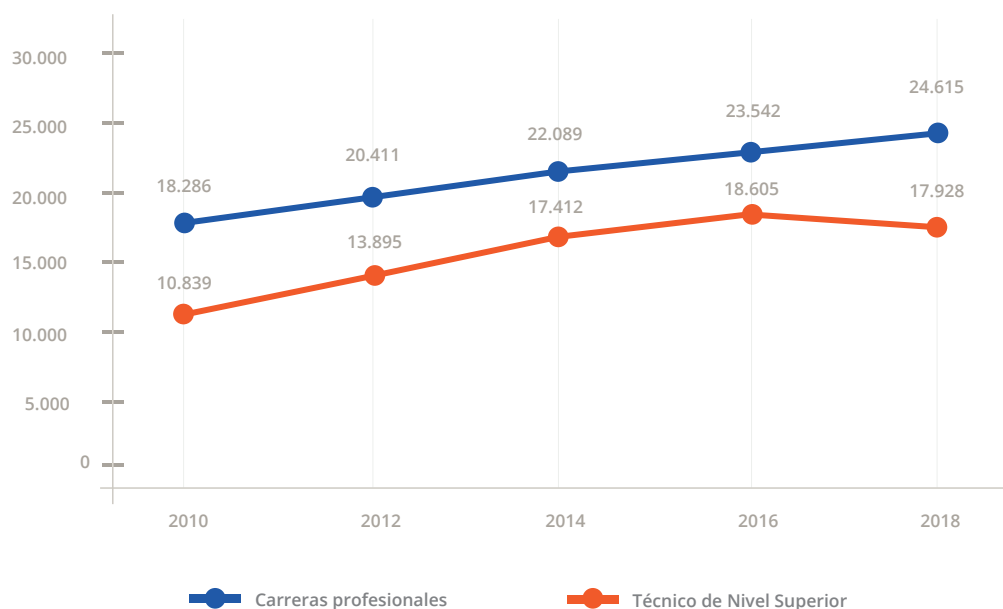
A estas dos nuevas leyes, se agrega recientemente la apertura de dos nuevas universidades estatales en regiones que no contaban con ello y la creación de Centros de Formación Técnica del Estado en todas las regiones del país. El rol más activo del Estado en la provisión de nuevas ofertas académicas en regiones constituyó un hito en el país ya que el Estado no había creado instituciones de educación por más de 20 años.

De esta manera los nuevos marcos regulatorios, considerados en su conjunto, constituyen mayores garantías sobre la calidad de las universidades y entregan mayor certeza sobre la responsabilidad del Estado con sus universidades. La gratuidad y el financiamiento complementario permitirán una base mínima de recursos para emprender nuevos proyectos de desarrollo a las universidades del Estado, especialmente en regiones, que poseen una alta proporción de estudiantes de menores ingresos.

2.3 EL MARCO TERRITORIAL DE NUESTRO PROYECTO UNIVERSITARIO

El marco territorial de nuestro proyecto académico es la X región de Los Lagos. Ubicada en el sur de Chile, la región cuenta con una matrícula de nivel superior mayor a 40 mil estudiantes (Gráfico N°1), correspondiendo mayoritariamente a estudiantes que cursan carreras profesionales (58%). Al igual que en el país, en la X Región de Los Lagos se observa un aumento sostenido de la matrícula terciaria en la última década. Entre los años 2009 y 2018, la matrícula de educación superior en la X región aumentó en un 63,8%, pasando de 26.701 a 43.739 estudiantes en el período. Esta tasa de crecimiento es la segunda mayor en el país después de la región de O'Higgins. El crecimiento es aún mayor en estudiantes que cursan carreras técnicas (88,7%).

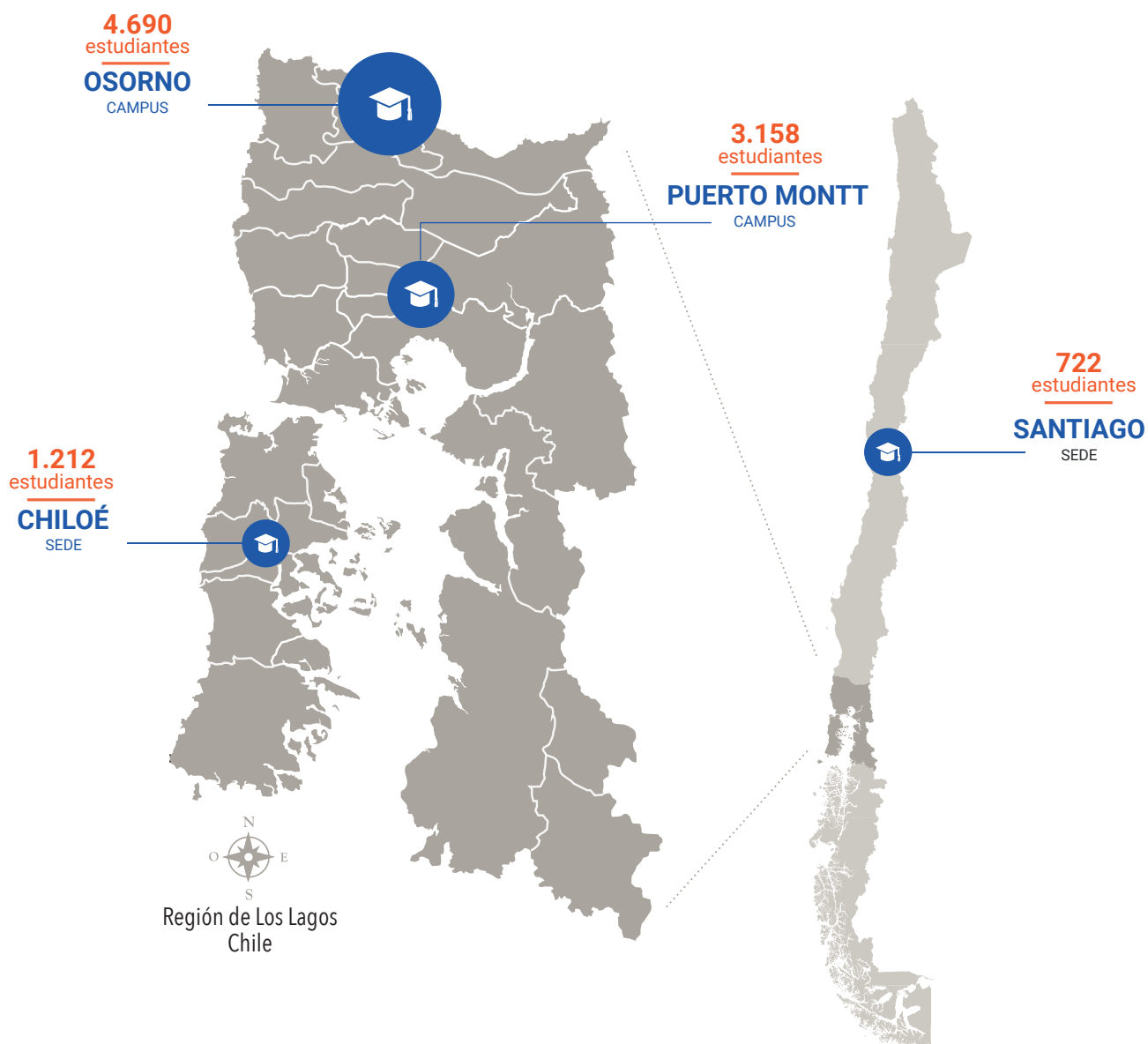
Gráfico N°1: Matrícula educación superior en la X Región de Los Lagos



Fuente: SIES, 2018

Esta mayor cobertura de educación terciaria, sin embargo, contrasta con la escasa matrícula de postgrado (775 estudiantes). En el nivel cuaternario, la Universidad de Los Lagos es la institución que ofrece más programas de doctorado en la región de Los Lagos.

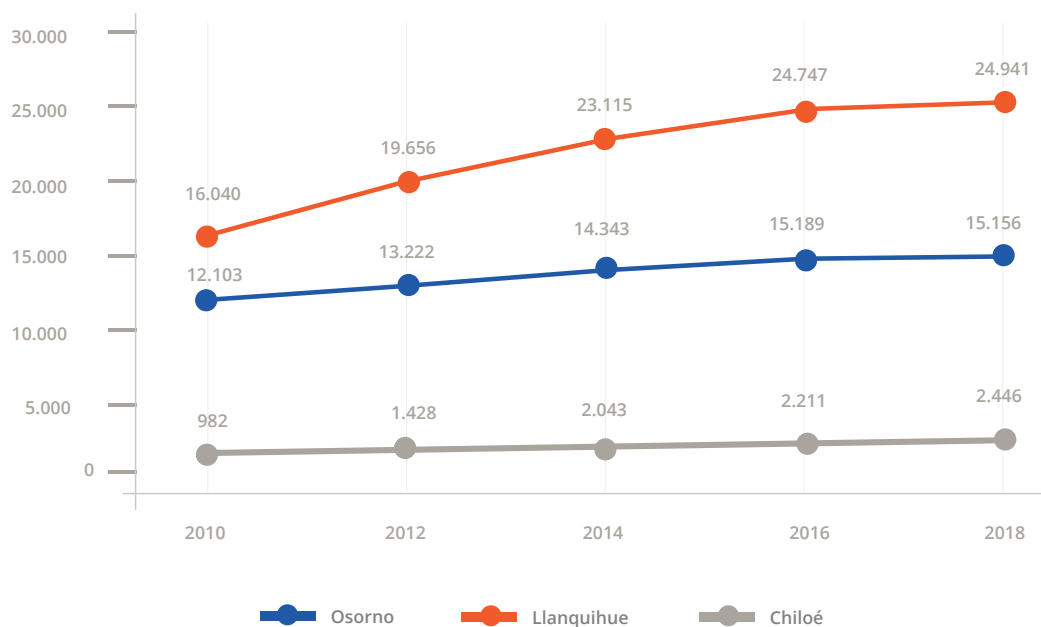
Figura N°1: Distribución regional matrícula 2018 ULagos



En la X región, la Universidad de Los Lagos es la más importante institución de educación superior. Posee la mayor cantidad de estudiantes que cursan carreras profesionales y es la segunda mayor institución con estudiantes en carreras técnicas. Es además la única institución de educación superior con programas de formación en las provincias de Osorno, Llanquihue y Chiloé (Figura N°1) y la que posee una mayor cobertura formativa en todas las áreas de conocimiento.

Los y las estudiantes de educación superior se encuentran mayoritariamente localizados en la provincia de Llanquihue, la cual concentra el 58% de estudiantes matriculados en instituciones de educación superior. La provincia de Chiloé, por otra parte, es la que ha experimentado el mayor crecimiento.

Gráfico N°2: Evolución de la matrícula de pregrado Región de Los Lagos por provincia 2010-2018



Fuente; SIES, 2018

EL PROCESO DE PLANEAMIENTO



CAPÍTULO

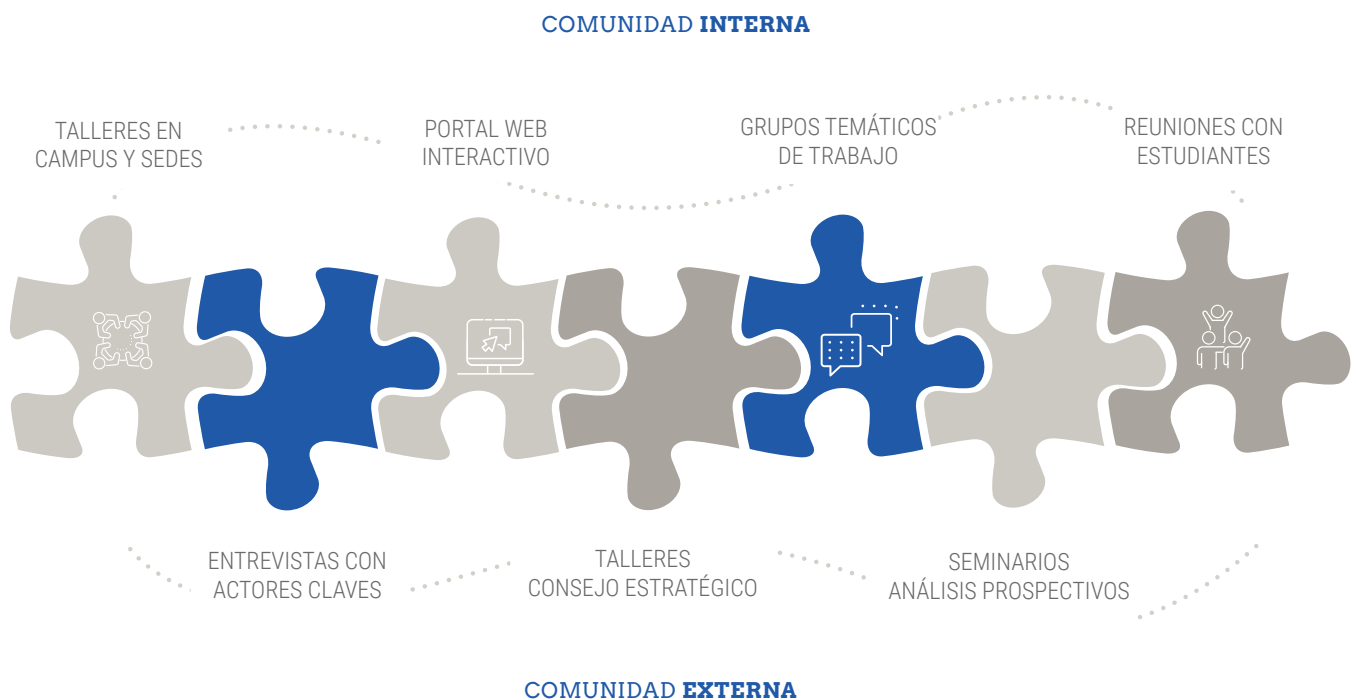


EL PROCESO DE PLANEAMIENTO

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 N°2: 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 N°3: Etapas del proceso de planeamiento



Primera etapa de preparación significó definir las responsabilidades del proceso, la selección de la metodología y de los instrumentos a utilizar, la contratación de una asesoría externa internacional en planeamiento estratégico, que acompañó el proceso y la recolección de información interna y externa, que sirvió como insumo para las discusiones posteriores. En esta etapa fueron producidos y difundidos informes para el trabajo de análisis:

Informes proceso de diagnóstico

1. Crecimiento y diversificación institucional, análisis sobre oferta y matrícula de educación superior de la Región de Los Lagos.
2. Análisis de las áreas de desarrollo productivo de la Región de Los Lagos definidas desde instrumentos públicos de gestión.
3. Informe de Indicadores Relevantes sobre la gestión de la Universidad de Los Lagos.
4. Estudio demográfico de la población de jóvenes en la Región de Los Lagos.
5. Análisis de la productividad científica del cuerpo académico de la Universidad de Los Lagos, 2009-2016.
6. Política pública y normativa, dossier de documentos relevantes acerca de políticas públicas para las universidades.

Segunda etapa consistió en la revisión de la identidad estratégica institucional. Se analizó la misión, visión y valores institucionales a través de una serie de talleres, foros y jornadas realizados con el enfoque y técnicas de la indagación apreciativa. Esta etapa consideró un amplio estudio de otras instituciones de educación superior, nacionales e internacionales, como referencia para la construcción de nuestra identidad estratégica.

Tercera etapa de diagnóstico estratégico consideró la revisión del ambiente interno y externo. En esta etapa fue empleada la técnica FOAR para expresar las Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados a los que aspira la comunidad académica, realizada bajo la perspectiva de la indagación apreciativa. Esta perspectiva constituye un marco innovador que facilita el cambio y el crecimiento sostenible organizacional, a través de la búsqueda colaborativa centrada en su núcleo positivo y la conexión de las personas y la organización con sus fortalezas, competencias, habilidades, talentos y sus mejores logros y prácticas. También se consideró la opinión de actores clave externos a través de entrevistas y la participación en Consejos Asesores Externos.

Cuarta etapa de formulación, las definiciones estratégicas se expresaron en ejes, objetivos, estrategias, indicadores y metas. Esto significó generar un mapa estratégico ULAGOS para definir el horizonte de los próximos 12 años. Como metodología de trabajo, se realizaron reuniones con grupos temáticos en los ejes estratégicos propuestos en el Plan. En esta etapa fue diseñado una cartera de proyectos estratégicos que permitirán gestionar una serie de iniciativas de alto valor para la Universidad.

Quinta etapa consideró la discusión in extenso del Plan en los Consejos Universitario y Superior, los principales cuerpos colegidos de la Universidad. Ello significó desarrollar jornadas de trabajo ad hoc dado la relevancia de la decisión.

Concluida las etapas de elaboración del PEDI, el documento contiene un conjunto de definiciones, que permiten apreciar la identidad institucional y las aspiraciones y los resultados que aspiramos en el futuro.

GLOSARIO

Tabla N°1: 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.
ESTRATEGIAS	Son un curso de acción para alcanzar un objetivo. Constituyen acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados buscados.
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.
METAS	Expresión cuantitativa del logro de un objetivo.
PROYECTOS	Corresponden a un conjunto de acciones pertinentes que se ejecutan para lograr objetivos, 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.

Tabla N°2: Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados de la Universidad de Los Lagos

FORTALEZAS

F

- + Universidad que favorece la **INCLUSIÓN ACADÉMICA** de Estudiantes
- + La Universidad ha enfrentado con éxito crisis con alta capacidad de **ADAPTACIÓN y RESILIENCIA**
- + La Universidad trabaja para el **DESARROLLO** del país
- + **COMPROMISO** con necesidades de las comunidades
- + La Universidad cuenta con **ACADÉMICOS/AS** de calidad
- + La Universidad es **VALORADA** por la comunidad regional

OPORTUNIDADES

O

- + **TRANSFORMACIONES GLOBALES** (climáticas, demográficas, tecnológicas)
- + **RIQUEZA** (biodiversidad, diversidad cultural) en que la Universidad se encuentra localizada
- + Mayor **INTERÉS** por **ESTUDIOS UNIVERSITARIOS** (Pregrado, Formación Continua y Postgrado)
- + **INTERNACIONALIZACIÓN** de la Educación Superior

ASPIRACIONES

A

- + Universidad de **INVESTIGACIÓN**
- + Universidad que realiza una contribución **SIGNIFICATIVA AL DESARROLLO REGIONAL**
- + Universidad **LIDER EN EQUIDAD EN EL ACCESO**
- + Universidad con un **SELLO DISTINTIVO** en áreas de desarrollo focalizadas
- + Contar con una **OFERTA ACADÉMICA** cada vez más **PERTINENTE** para la región

RESULTADOS

R

- + **ACREDITADA** en componente de investigación
- + **RESULTADOS** de proceso formativo **SATISFACTORIOS**.
- + **MAYORES NIVELES DE ACREDITACIÓN** institucional y de programas.
- + Reconocida por aportar **ÁREAS PRIORITARIAS PARA LA REGIÓN** en la producción de conocimiento y formación.
- + **INSPIRADORA** en materia de equidad en el acceso.
- + Mayor **IMPACTO DE ACTIVIDADES DE VCM** y con resultados en docencia e investigación.



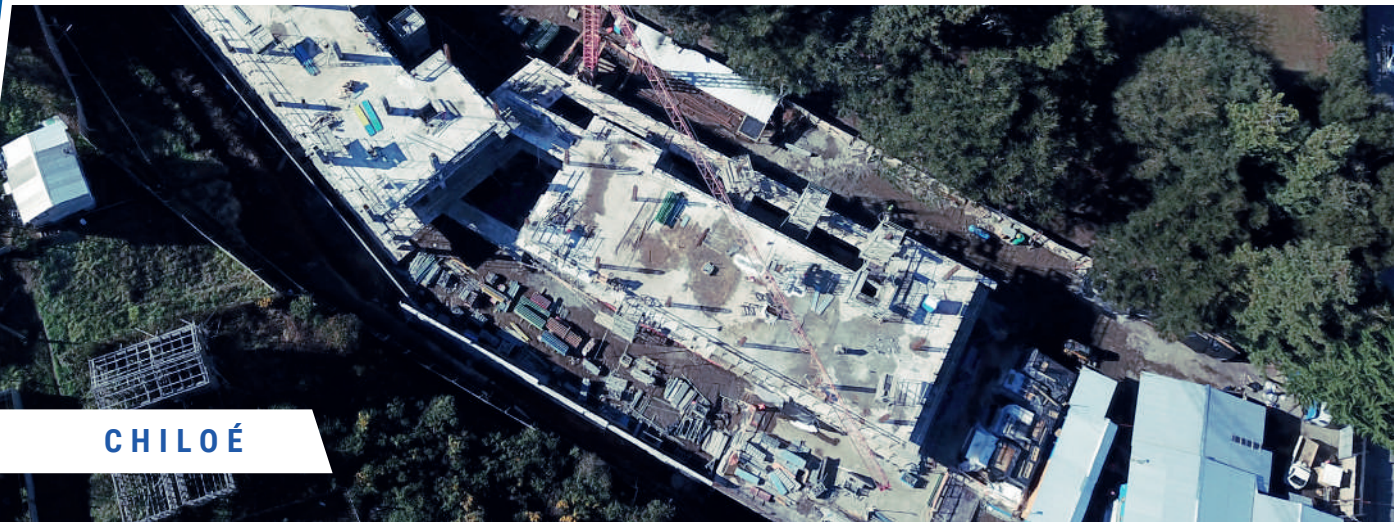
SANTIAGO



OSORNO



PUERTO MONTT



CHILOÉ

MISIÓN

INSTITUCIONAL

“

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, y la creación, cultivo y difusión de las ciencias, las humanidades y las artes, desde la Región Los Lagos.

”





VISIÓN INSTITUCIONAL

...

“

Al año 2030 la Universidad de Los Lagos será distinguida por la contribución de sus profesionales, técnicos/as y postgraduados/as a la región y el país, valorada en su quehacer investigativo, reconocida en el país por su 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.



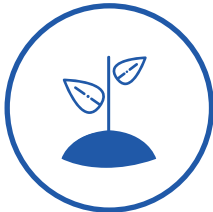
Diversidad e Inclusión

La Universidad promueve la diversidad en nuestros estudiantes, académicos y trabajadores. 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 o su género.



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.



Conciencia Ambiental

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.



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



CAPÍTULO

Formamos p
Estatal, Pública y regional



I. LIDERAZGO

La Universidad de Los Lagos, la mayor institución de educación superior de la X Región, posee un alto compromiso con su entorno. Nos proponemos consolidar la condición de institución líder a través de la formación, la generación de conocimiento, la creación y divulgación de las artes e impactar positivamente en el desarrollo sustentable del territorio y mejorar la calidad de vida de las personas. Seremos activos promotores de redes de colaboración con instituciones, comunidades y empresas para incidir en proyectos de alto impacto de la región. Para ello, se fomentará el talento de las personas de la organización, potenciando sus capacidades y fortaleciendo el liderazgo y clima institucional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

OE1 Aumentar la presencia de la Universidad en la región e incidir en la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo social, cultural, educativo y productivo de la región.

OE2 Desarrollar una cultura organizacional alineada con el proyecto estratégico, que permita gestionar el talento y potenciar el desarrollo institucional

ESTRATEGIAS

- Fortalecimiento de los Consejos Estratégicos, de Centros y Programas, con presencia activa de actores regionales.
- Mejoramiento de la reputación de la Universidad en el territorio.
- Articulación con las instituciones públicas, el Gobierno Regional y actores socioproductivos para apoyar las estrategias regionales de desarrollo
- Consolidación de la política de comunicaciones estratégicas institucionales.
- Actualización de Reglamentos de Carrera Académica.
- Desarrollo de agendas de trabajo y proyectos compartidos con el gobierno regional.
- Modernización de las estructuras organizativas.
- Desarrollo de competencias directivas y profesionales para la gestión institucional.

INDICADORES

1) Ranking QS Latinoamérica

2) Ranking Times Higher Education (THE)

3) Reconocimiento de la comunidad regional

4) Satisfacción del clima organizacional

PROYECTOS ESTRATÉGICOS (PE)

[PE 1]

● Posicionamiento Regional y Nacional

Este proyecto busca posicionar a la Universidad en el ámbito regional y nacional, consolidar su imagen, ser reconocida y valorada por la comunidad regional e integrantes del sistema de educación superior del país por la calidad de su formación, su contribución al conocimiento científico y su compromiso con el desarrollo regional y nacional. Un eje central del proyecto será la consolidación de la comunicación corporativa como una función estratégica.

[PE 2]

● Relacionamiento con Actores Claves

La Universidad fomentará vínculos permanentes con actores relevantes del territorio para generar redes de colaboración, propiciar e incidir en políticas y proyectos de desarrollo. La Universidad solidificará la inclusión de líderes sociales, empresariales, autoridades, profesionales, técnicos/as y representantes comunitarios, en sus espacios formales de cooperación, tales como sus Consejos en Carrera, Centros de Investigación, Campus y Sedes, para enriquecer nuestro quehacer.

[PE 3]

● 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 al máximo sus competencias, la institución desarrollará iniciativas de formación, especialización y reclutamiento, orientadas a fortalecer las competencias para la gestión. Un foco de trabajo será la identificación y gestión del talento busca atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que demuestran fortalezas consistentes con el logro de los objetivos estratégicos y brindándoles instancias que les permitan desplegar al máximo su potencial. Este plan propone el diseño e implementación de programa de identificación y gestión de talentos.

[PE 4]

● Modernización de la Estructura Institucional

La Universidad adecuará su estructura institucional a las nuevas orientaciones legales vigentes para las Universidades del Estado, institucionalizando la participación de los estamentos en los cuerpos colegiados. La nueva estructura institucional también se traducirá en adecuaciones a las unidades académicas y estructuras de gobierno universitario, que permitan una gestión más eficaz, coordinada, descentralizada, y reflejen la mayor complejidad de la institución.

II. APRENDIZAJE

La Universidad sitúa a los y las estudiantes en el corazón de su quehacer. Nuestros y nuestras profesores/as, medios educativos, espacios y tecnologías se orientan a generar un ambiente de aprendizaje transformador. Desarrollamos el mayor potencial de los y las estudiantes y apoyamos su trayectoria formativa, convirtiéndolos en los profesionales, técnicos/as y postgraduados/as que contribuyan al desarrollo integral de la sociedad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

OE3 Aumentar la calidad de la formación en todos los niveles, asegurando estándares exigentes en sus programas y trayectorias exitosas para los y las estudiantes.

OE4 Sustener el compromiso con la inclusión y equidad en a la educación superior de estudiantes talentosos/as, asegurando su ingreso, permanencia y titulación.

OE5 Proveer un ambiente de aprendizaje sustentado en los valores institucionales y favoreciendo experiencias educativas significativas que potencien las capacidades y talentos de las y los estudiantes.

ESTRATEGIAS

- Aumento del número de carreras profesionales en las áreas de Ingeniería, Educación, Salud, Agronomía, Biotecnología, Derecho y Antropología.
- Fortalecimiento de competencias docentes
- Sostenimiento de una alta diversidad en el acceso de estudiantes a carreras.
- Consolidación de una política de igualdad de género que atienda la brecha y segregación de rendimiento y desarrollo disciplinario.
- Consolidación de los programas de apoyo integral del/a estudiante.
- Desarrollo e implementación de una política de pueblos originarios que promueva el ingreso de estudiantes, el fortalecimiento de su identidad y una convivencia y coexistencia intercultural.
- Fortalecimiento de la pertinencia y vínculo de las carreras técnicas con el entorno socio-productivo.
- Aumento de los espacios físicos para la realización de actividades estudiantiles formativas y recreativas.
- Aumento de la tasa de postgraduación del cuerpo académico.
- Aumento del intercambio estudiantil internacional en carreras de pregrado y programas de postgrado
- Aumento de la articulación de la formación de pregrado y postgrado.
- Consolidación y ampliación de toda la oferta de postgrado.
- Fortalecimiento del vínculo de la Universidad con sus titulados/as.

INDICADORES

5) Titulación oportuna en carreras de pregrado

6) Retención del primer año en carreras de pregrado

7) Número de estudiantes en la región

8) Estudiantes de primer año en carreras selectivas provenientes de programas de equidad en el acceso

9) Promedio de años de acreditación (carreras obligatorias)

10) Estudiantes pertenecientes a grupos originarios

- 11) Porcentaje de acreditación de programas de postgrado
- 12) Empleabilidad pertinente
- 13) Porcentaje de docente que poseen una calificación igual o superior a 4.75 en evaluación docente
- 14) Número de carreras de pedagogía que alcanzan el 65% de logro promedio en examen de competencias profesionales docentes
- 15) Número de establecimientos educacionales con índice de vulnerabilidad escolar de la región > ó = 60%, que participan en programas de equidad en el acceso para carreras selectivas
- 16) Satisfacción estudiantil
- 17) N° de personas de intercambio en el año (Incluye profesores y profesoras y estudiantes, que van y vienen)
- 18) Percepción estudiantil de la formación integral

PROYECTOS ESTRATÉGICOS (PE)

- [PE 5]** ● **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 que los y las estudiantes puedan vivenciar una experiencia educativa significativa que les permita acceder a una formación integral de primer nivel. La institución desplegará continuamente procesos autoevaluativos con fines de mejora interna y de acreditación/certificación nacionales y/o internacionales. También se establecerán estándares de calidad asociados a recursos educativos, personal docente, infraestructura y equipamiento necesarios para generar ambientes de aprendizaje de calidad. Un componente principal de este proyecto será el desarrollo de competencias docentes para todos los niveles formativos.
- [PE 6]** ● **Posicionamiento Carreras Técnicas**

La Universidad consolidará una oferta de formación técnica pertinente y de calidad para la región. Ello significará el fortalecimiento de la actual oferta de carreras en las provincias de Osorno, Llanquihue y Chiloé, y el estudio nuevas carreras, especialmente orientadas a las necesidades de desarrollo productivo y social de la región. Esta iniciativa considera el mejoramiento de los estándares de infraestructura, equipamiento tecnológico, apoyo a los estudiantes y una mayor articulación de la formación técnica con el entorno.
- [PE 7]** ● **Nuevas Carreras**

La Universidad puede realizar una contribución aún mayor en la formación profesional de la región. Para ello se abrirán nuevas carreras profesionales en las áreas de ingeniería, educación, agroindustria, ciencias sociales, derecho y salud. Estas nuevas carreras permitirán consolidar las actuales áreas formativas, ampliar las áreas de formación en la perspectiva de cobijar una mayor amplitud de saber universal y orientar vocaciones formativas en los Campus.

- [PE 8]** ● **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 9]** ● **Acompañamiento Integral al/la Estudiante**
 Este proyecto busca robustecer el apoyo a los/as estudiantes de la Universidad para mejorar su trayectoria formativa hasta su titulación. Ello significará ampliar la cobertura de los programas de apoyo a todos los niveles formativos, campus y sedes de la institución. Esfuerzos centrales de este proyecto serán promover sinergia entre las diferentes estructuras y programas de apoyo, la consolidación del Centro de Acompañamiento Integral como estructura para la orientación y gestión de la formación integral, y la provisión de información relevante y oportuna para mejorar la retención y las trayectorias formativas del estudiantado.
- [PE 10]** ● **Inclusión Académica**
 La Universidad posee un sello de inclusión académica a través de programas que premian el rendimiento escolar. Los programas PACE, Ranking 850, Propedéutico, Talento Pedagógico, y Preuniversitario Ulagos constituyen una oportunidad de acceso a carreras profesionales para estudiantes de buen rendimiento escolar de contextos socioeducativos más vulnerables. En esta nueva etapa se aspira a la consolidación de estos programas y el estudio de nuevos que apoyen a otros grupos vulnerables que puedan ser objeto de acceso equitativo, tales como inmigrantes y comunidades de pueblos originarios. El proyecto también mejorará el seguimiento y acompañamiento de los/as estudiantes que ingresan por esta vía.
- [PE 11]** ● **Desarrollo Estudiantil**
 Este proyecto busca ampliar los apoyos dirigidos al estudiantado, otorgando las condiciones necesarias para su bienestar general. Para tal efecto, a los actuales servicios de administración y asesoría para mantener sus beneficios estudiantiles, cuidado de su salud psicológica, médica y dental, la Universidad potenciará la implementación de actividades recreativas y deportivas, el cultivo de las artes y las humanidades, y la realización de eventos culturales que contribuyan a su desarrollo y formación integral.
- [PE 12]** ● **Formación Continua**
 La Universidad ampliará su oferta de formación continua en la región y el país, articulando los programas y cursos a nuestras áreas de formación profesional y técnica. La nueva oferta estará orientada a atender necesidades, desarrollar competencias y capacidades que eleven la competitividad de las empresas e instituciones de la Región de Los Lagos. El proyecto buscará implementar estrategias educativas con altos estándares de calidad y la utilización de plataformas tecnológicas de enseñanza aprendizaje en las modalidades "E-Learning" y/o "B-Learning".

● **Postgrados de Excelencia**

[PE 13]

Este proyecto busca fortalecer los programas de postgrado de la Universidad, aumentando el número de estudiantes y acreditando todos los programas de Magister 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.

● **Identidad y Valoración de Pueblos Originarios**

[PE 14]

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.

● **Seguimiento al/la Egresado/a**

[PE 15]

La Universidad se propone mejorar la relación con sus titulados/as. Una preocupación central de esta iniciativa es elevar el conocimiento del impacto de su formación en su desarrollo profesional y social y conocer la contribución que realizan en el medio en que se insertan. Otro foco de trabajo será fortalecer el sentido de pertenencia de nuestros titulados/as y graduados/as, y aprender de sus experiencias para enriquecer el quehacer institucional, especialmente los currícula formativos.

● **Educación a Distancia**

[PE 16]

El avance tecnológico ha modificado las interacciones pedagógicas en todos los niveles de enseñanza. El proyecto propone ocupar el potencial que las actuales tecnologías de información representan para mejorar nuestra formación y ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior de personas que tienen dificultades de completar programas de estudio bajo regímenes presenciales. Del mismo modo, esta iniciativa se centrará en facilitar los ambientes de aprendizaje en los programas de formación técnica, profesional y de postgrado.

● **Internacionalización**

[PE 17]

La Universidad buscar 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 currícula un enfoque internacional, y dar más oportunidades de aprendizaje intercultural, y prácticas laborales.

III. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN

La Universidad ha elevado su contribución en la generación de conocimiento científico. Aspiramos a continuar esa trayectoria ascendente hacia una Universidad de investigación, con un reconocido aporte en investigación de calidad e impacto, que genere conocimiento para responder a problemas globales, y especialmente en áreas de alto interés para nuestro entorno regional. Ello significará sostener todos los esfuerzos investigativos que la Universidad ha desarrollado a través de políticas e instrumentos que han permitido elevar la producción científica en las áreas académicas de la institución.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

OE6 Incrementar la contribución a la generación de conocimiento científico y tecnológico

OE7 Elevar el impacto de la investigación e innovación en el aprendizaje del estudiantado

OE8 Aumentar la investigación con pertinencia regional

ESTRATEGIAS

- Aumento del número y proporción de investigadores/as activos/as
- Consolidación de áreas prioritarias de investigación
- Apoyo focalizado a áreas disciplinarias y grupos de investigación, atendiendo sus diferencias en condiciones para productividad científica
- Aumento en la asociatividad para la investigación con instituciones nacionales e internacionales
- Aumento del equipamiento científico mayor
- Elaboración e implementación de modelo de transferencia tecnológica
- Incremento de las capacidades de gestión en la investigación científica y transferencia tecnológica
- Habilitación de Centro de Equipamiento Mayor para la investigación científica y desarrollo tecnológico
- Fortalecimiento de programas de incorporación de estudiantes en iniciativas de investigación
- Aumento de la incidencia de la investigación en la formación de pregrado
- Fortalecimiento de política de comunicación científica, especialmente en la Región.

INDICADORES

19) Número de publicaciones Wos

20) Porcentaje de publicaciones Wos por cuartil (Q1-Q2)

21) Liderazgo en la investigación (Porcentaje de publicaciones de la institución como principal contribuyente)

22) Proporción de proyectos de investigación aplicada con transferencia al entorno social y/o productivo regional

23) N° de SCT con participación de investigadores/as activos/as institucionales

24) N° de artículos de investigación vinculados a los problemas del territorio

PROYECTOS ESTRATÉGICOS (PE)

● Áreas Prioritarias de Investigación

[PE 18]

La Universidad aspira a fortalecer su contribución a la generación de conocimiento científico en áreas relevantes para el desarrollo regional. Este proyecto identifica áreas de investigación prioritarias para la universidad, fortalece nuestra capacidad investigativa en ellas propiciando la asociatividad entre investigadores/as y estableciendo mecanismos específicos de apoyo. Las áreas identificadas son: a) Sistema Agroalimentario Sustentable, Cambio Climático y Biodiversidad, b) Perturbaciones y Riesgos en Sistemas Socio-Ecológicos Costeros, c) Producción Acuícola Sustentable, y d) Calidad de vida y Bienestar Humano, y e) Cambios Globales, Construcción Sociopolítica de los Territorios y Sistemas de Innovación Local. Estas APIs serán evaluadas periódicamente para asegurar resultados. Es relevante subrayar que la investigación que realiza la Universidad no se agota en estas áreas, pero favorecerá el desarrollo de capacidades científicas en ellas. Del mismo modo, otras áreas prioritarias pueden ser identificadas y priorizadas por la Universidad, atendiendo nuevas condiciones del entorno e internas.

● Editorial ULagos

[PE 19]

La Universidad es un referente regional en la generación de conocimiento científico, el debate intelectual y la promoción de las artes y las letras. Por ello, este Plan busca robustecer la producción editorial de la institución, propiciando la divulgación de la producción científica e intelectual de la Universidad y de personas de la región, con altos estándares de calidad.

● Innovación y Transferencia Tecnológica

[PE 20]

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.

● Comunicación de la Ciencia

[PE 21]

La Universidad ha aumentado sistemáticamente su contribución científica en los últimos años. Este proyecto se propone mejorar la comunicación y divulgación de la actividad científica realizada por académicos/as e investigadores/as de la institución, así como facilitar la comunicación social de la ciencia en la región.

● Creación y Difusión de las Artes

[PE 22]

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.

IV. VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y COMPROMISO

La Universidad juega un rol relevante en el desarrollo regional y establece una relación de diálogo sistemático, bidireccional y democrático con actores y comunidades del territorio para construir propuestas de solución orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo de sus comunidades. La formación, investigación, la promoción de la cultura, el arte y el deporte constituyen quehaceres a través de los cuales la Universidad se enriquece con relaciones mutuamente beneficiosas con el entorno.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

OE9 Fortalecer la interacción sistemática de la Universidad con su entorno significativo a través de relaciones mutuamente beneficiosas con actores y comunidades.

OE10 Fortalecer el compromiso de la Universidad como institución socialmente responsable con su territorio.

ESTRATEGIAS

- Fortalecimiento de Consejos socioproductivos, estratégicos y de programas en la Universidad con participación de actores/actrices externos
- Fortalecimiento de capacidades docentes para la Vinculación con el Medio
- Desarrollo e implementación de Modelo de Responsabilidad Social Universitaria
- Fortalecimiento de acciones de Responsabilidad Social Universitaria
- Aumento en la cobertura de capacitación en vinculación universitaria para los y las académicos/as

INDICADORES

25) Percepción de actores y comunidades de nuestra contribución al territorio

26) Porcentaje de programas de formación que tienen implementado el modelo institucional de vinculación con el medio de carácter bidireccional

27) Porcentaje de consejos asesores externos en carreras profesionales con agenda implementada

28) Campus y sedes certificadas en sustentabilidad ambiental

29) Porcentaje de encuestados/as que valora responsabilidad social de la universidad con comunidades vulnerables

PROYECTOS ESTRATÉGICOS (PE)

● **Sustentabilidad Ambiental**

[PE 23]

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 vinculación con el medio en la Universidad. El Programa busca propiciar la sustentabilidad sistémicamente en cuatro áreas de trabajo: gestión ambiental, docencia, investigación y vinculación con el medio.

● **Responsabilidad Social Universitaria**

[PE 24]

Esta iniciativa busca fortalecer el compromiso de la Universidad con comunidades de su territorio. El proyecto se propone, a través de las capacidades institucionales, mejorar la calidad de vida y el bienestar de comunidades regionales, desarrollando un Modelo de Responsabilidad Social que sea conocido y valorado.

● **Seguimiento de Impacto de Actividades VcM**

[PE 25]

Esta iniciativa estratégica se propone medir e 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 cultural con su entorno significante. El proyecto fortalecerá la socialización en la comunidad universitaria el uso de la plataforma de seguimiento desarrollada y dar valor a las múltiples interacciones que la Universidad realiza con comunidades y actores de la región.

V. SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

Para el cumplimiento de nuestra misión necesitamos una organización sustentable, con sólidas bases económicas que permitan respaldar nuestras aspiraciones, un ambiente de trabajo sano que potencie las capacidades y el bienestar de la comunidad universitaria, y además disponer de sistemas y tecnologías de información a tono con el mundo digital imperante. Ello nos permitirá asegurar el cumplimiento de los objetivos que nos proponemos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

OE11 Fomentar una comunidad universitaria integrada en un ambiente laboral sano y seguro

OE12 Garantizar el equilibrio económico-financiero

OE13 Desarrollar sistemas eficientes de los procesos de gestión y toma de decisiones institucionales, promoviendo el uso de tecnologías de vanguardia

ESTRATEGIAS

- Mejoramiento del entorno de los Campus y Sedes para el desarrollo de actividades universitarias.
- Implementación de una política de igualdad de género para reducir las brechas aún existentes.
- Aumento de infraestructura institucional orientada a la formación.
- Consolidación de la sustentabilidad ambiental en los Campus y Sedes.
- Adquisición e implementación de nuevos sistemas de gestión institucional.
- Mejoramiento de las condiciones de salud y seguridad ocupacional en todos los campus y sedes para avanzar a un ambiente laboral satisfactorio.
- Rediseño de procesos críticos institucionales, orientados al mejoramiento de la calidad de servicios

INDICADORES

30) Mts.2 construidos por estudiante

31) Patrimonio institucional

32) EBITDA

33) MT2 cuadrados acondicionados para personas con movilidad reducida

34) Implantación de nuevos sistemas de gestión para procesos universitarios

35) Satisfacción de usuarios sobre sistemas tecnológicos

36) Calificación de factores psicosociales

PROYECTOS ESTRATÉGICOS (PE)

● Cambio Cultural y Actualización de Procesos y Sistemas de Información

[PE 26]

Las tecnologías de información constituyen un soporte fundamental en la gestión universitaria. Este Plan se propone optimizar la experiencia de los/as usuarios/as con nuestra Universidad, sobre la base de la actualización de tecnologías de información y un cambio en la cultura institucional para asegurar servicios de calidad, en especial al/la estudiante, como foco final del quehacer universitario. La cultura organizacional alineada con la estrategia institucional direcciona y moviliza el desarrollo organizacional y de las personas. Este Plan propone diseñar e implementar un programa de transformación cultural y actualización tecnológica que permita consolidar la identidad estratégica de la Universidad abierta a nuevos desafíos. El cambio cultural significará la definición de un propósito y sentido de urgencia de la transformación para tener una gestión sustentada en una prestación de servicios de calidad.

● Inversión e Infraestructura

[PE 27]

La Universidad elevará los estándares en la calidad del servicio que entregamos a la comunidad. Este Programa contendrá proyectos específicos de construcción de nuevas edificaciones y remodelaciones en edificaciones en los Campus Osorno, Puerto Montt y la sede Chiloé. El Programa también contendrá proyectos de paisajismo para los campus y sedes, además de proyectos de infraestructura y equipamiento científico y tecnológico.

● Igualdad de Género

[PE 28]

El proyecto se propone avanzar más decididamente en una política y gestión que promueva la igualdad de género. Las principales áreas de trabajo del proyecto serán: la erradicación del acoso sexual y la violencia de género; la aceptación del nombre social de cualquier persona transgénero; la incorporación del enfoque de género en la renovación curricular; la formación de docentes en igualdad y equidad de género; la ampliación de competencias institucionales a través de la especialización internacional de directivos/as, profesionales y docentes; y el fortalecimiento de la provisión y gestión de la información que incorpore indicadores de género para la toma de decisiones.

● Vida Saludable y Comunidad Universitaria

[PE 29]

El proyecto promoverá de vida saludable desde un enfoque biopsicosocial, en un ambiente laboral con buenas condiciones ambientales de salud y seguridad ocupacional. Para ello, sus principales áreas de trabajo considerarán la realización de diagnósticos del estilo de vida y el bienestar humano de la comunidad universitaria; la promoción y socialización de estilos de vida saludable; y el reconocimiento de la comunidad interna y el entorno regional y nacional de la Universidad como organización saludable.

MAPA ESTRATÉGICO

Figura N°5: Mapa estratégico, Ejes y Objetivos estratégicos

VISIÓN

Al año 2030 la Universidad de Los Lagos será distinguida por la contribución de sus profesionales, técnicos/as y postgraduados/as a la región y el país, valorada en su quehacer investigativo, reconocida en el país por su 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.

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



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, y la creación, cultivo y difusión de las ciencias, las humanidades y las artes, desde la Región Los Lagos.

CULTURA DE CALIDAD



CAPÍTULO



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, trasmite 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.**



A. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

La Planificación es la primera fase en el desarrollo del ciclo de mejora continua. El Sistema de Planificación opera en varios niveles y considera una serie de instrumentos. Dicho sistema de planificación lleva aparejado instancias y mecanismos de control y seguimiento. El Sistema de Planificación se despliega en dos niveles: a nivel de gestión estratégica y a nivel de unidades académicas.

El instrumento de planificación que ordena el sistema es el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), cuya implementación es responsabilidad del Rector con el apoyo de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. El PEDI está trazado a doce años plazo, con una visión proyectada hacia el 2030. El monitoreo y seguimiento lo realizan los cuerpos colegiados de la Universidad: Consejo Superior y Consejo Universitario, quienes conocen y analizan periódicamente la marcha de la institución.

De los objetivos estratégicos del PEDI, se desprenden los proyectos estratégicos de las Vicerrectorías. A partir de ahí, cada Vicerrectoría debe elaborar un Plan Funcional de su Vicerrectoría, para establecer los focos de su gestión a cuatro años plazo. En dicho Plan Funcional, se definen las líneas de trabajo para las Direcciones adscritas a una Vicerrectoría. El monitoreo y seguimiento del Plan Funcional lo realiza cada Vicerrector/a, reportando periódicamente al Rector.

Sistema de Planificación

Instrumento	Período	Responsable	Control y Seguimiento
PEDI	2018-2030	Rector	Consejo Universitario Consejo Superior
Planes Funcionales Vicerrectorías	4 años	Vicerrectores	Rector
Planes de Desarrollo de Unidades Académicas	4 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

Si bien el PEDI es el instrumento rector del sistema de planificación, los Planes Funcionales de cada Vicerrectoría consideran además situaciones emergentes o reorientaciones que puedan generarse del equipo directivo de la Universidad.

A nivel de las unidades académicas, se distinguen dos instrumentos: los Planes de Desarrollo para cada Unidad (Departamentos, Centros, Instituto y Escuela) y los Planes de Mejora de cada Carrera o Programa. Este último instrumento aplica para carreras de pregrado y programas de postgrado.

Los Planes de Desarrollo, están trazados a cuatro 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.

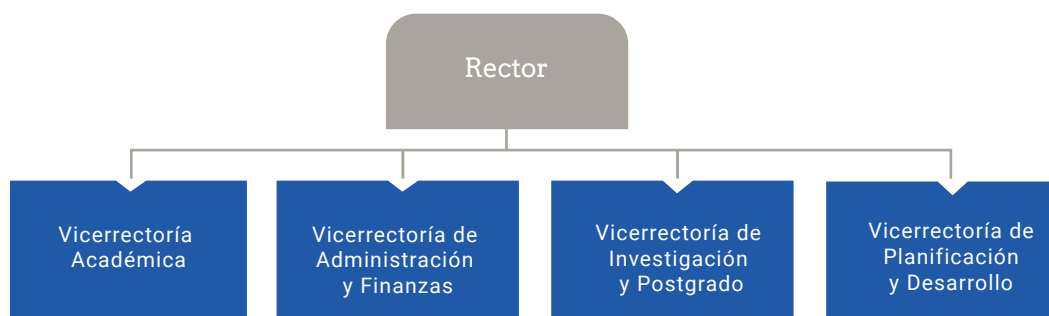
El Plan de Desarrollo de la Unidad y el Plan de Mejora de la Carrera/Programa están alineados y sincronizados en sus objetivos y actividades. El seguimiento de los Planes de Desarrollo y los Planes de Mejora lo realiza la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, la que va reportando a los/las Vicerrectores/as.

B. 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.

C. GESTIÓN DE RESULTADOS

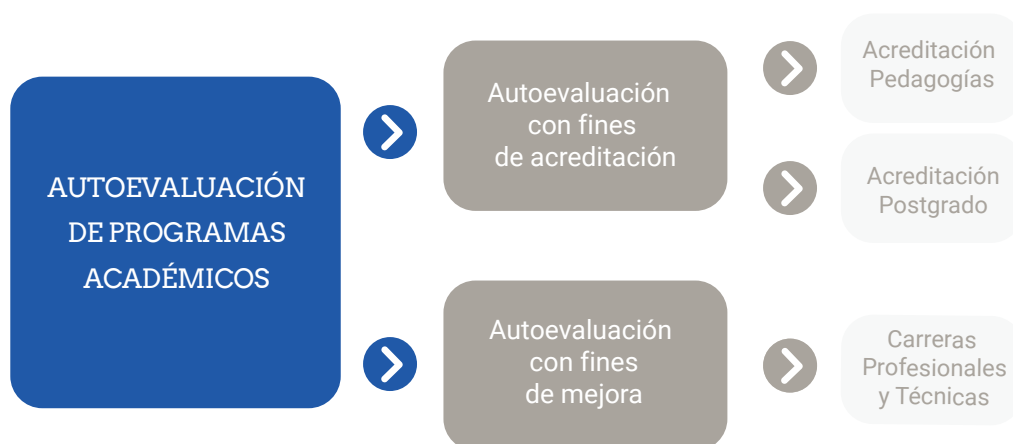
La Gestión de Resultados es la tercera fase del ciclo de mejora continua. Los resultados se miden y evalúan a través de cuatro variables: a) indicadores claves; b) sistema de encuestas; c) compromisos de desempeño; y d) autoevaluación de programas académicos.

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).



.....

.....
ÁREAS PRIORITARIAS DE INVESTIGACIÓN (API)



ÁREAS PRIORITARIAS DE INVESTIGACIÓN (API)

La Universidad de Los Lagos ha definido en una primera etapa, cinco Áreas Prioritarias de Investigación (API). Éstas áreas poseen la existencia de investigadores/as de alto nivel con líneas de investigación y redes nacionales e internacionales de colaboración, son sustentables en el tiempo y se enfocan en problemas pertinentes territorialmente, es decir abordan desafíos sociales, socioecológicos y productivos de nuestra región.





API 

PERTURBACIONES Y RIESGOS EN SISTEMAS SOCIO-ECOLÓGICOS COSTEROS

Las graves problemáticas productivas y ambientales de las costas de nuestra región son parte de una compleja sinergia de factores naturales (climáticos, geológicos, entre otros) y humanos (impactos de la pesquería y acuicultura, políticas regionales, etc). Las crisis y problemáticas socioecológicas costeras —la marea roja, a la producción de salmones, a la pesca artesanal e industrial, a la miticultura y al cultivo y exportación de algas— que interactúan a distintas escalas en el tiempo y territorio, no pueden abordarse en forma aislada. Sus bases y soluciones se entretajan en una compleja red de factores ecológicos, sociales, económicos y culturales, que requieren nutrirse en forma urgente de la información generada por científicos/as de manera interdisciplinaria.

La Universidad desarrolla investigación científica y tecnológica que permite evaluar y cuantificar en forma efectiva los impactos de futuras perturbaciones y potenciales riesgos en sistemas socio-ecológicos costeros del sur de Chile. En especial, se enfoca en ecosistemas marinos costeros, humedales costeros y zonas rurales y urbanas de las regiones de Los Ríos y Los Lagos, donde buscamos co-construir en colaboración con los/as principales actores/actrices regionales, investigación que apoyen la elaboración estrategias proactivas y adaptadas al territorio. Aunque el enfoque es regional, también incorporamos el aprendizaje y conocimiento de otras regiones y países que enfrentan condiciones similares, para lo cual se están articulando redes de colaboración nacionales e internacionales.

API 

PRODUCCIÓN ACUÍCOLA SUSTENTABLE

La acuicultura ha crecido sostenidamente a nivel mundial, y se espera que aporte una parte importante de las proteínas animales que la creciente población humana demandará para el 2030. A nivel nacional la producción acuícola es una actividad social y económicamente relevante, la cual se concentra en lagos (salmonicultura) y zonas costeras, y en el mar interior de la Región de Los Lagos (salmonicultura y mitilicultura).

Chile es el segundo productor mundial de salmones, actividad que ha generado beneficios socioeconómicos a la región y al país, pero también importantes problemas ambientales derivados de la expansión no regulada de la industria en ecosistemas con capacidad de carga desconocida y limitada. La crisis del virus ISA (2006-2007) demostró una de las vulnerabilidades de la industria y de una acuicultura mono-específica con especies exóticas, y escapes de gran cantidad que amenazan la biodiversidad nativa y probablemente la estabilidad del ecosistema.

La Universidad, que fue una de las primeras universidades en formar acuicultores/as durante el boom de la salmonicultura, contribuye en la creación de una nueva Acuicultura, que se haga responsable del complejo ecosistema socioecológico donde se desarrolla. La Universidad cuenta con una plataforma de investigación en el área, y recursos humanos de excelencia, para apoyar creativamente la expansión sustentable y la diversificación de la industria. Igualmente, posee redes nacionales e internacionales que pueden contribuir a este esfuerzo de manera coordinada y con impacto positivo para los diferentes actores. Esta área de investigación potencia la capacidad humana de investigación y la infraestructura instalada en la Universidad con miras a generar una plataforma I+D+i de apoyo para el desarrollo sustentable de las actividades acuícolas regionales; en un contexto de cambio climático y de crecientes perturbaciones antrópicas en ecosistemas compartidos (costero y dulceacuícola) por múltiples usuarios/as (dimensión social).

API

SISTEMA AGROALIMENTARIO SUSTENTABLE, CAMBIO CLIMÁTICO Y BIODIVERSIDAD

En la actualidad, se ha comenzado a evidenciar lo que había sido predicho hace ya varios decenios: el acceso a materias primas y al agua potable no está garantizadas para la sociedad, y la biodiversidad y los ecosistemas están sometidos a múltiples presiones y amenazas.

Abordar hoy el cambio climático, la sustentabilidad, la mitigación y la producción amigable con el entorno natural, es clave para proyectar sistemas agroalimentarios sostenibles a nivel local y global. En nuestra región, la asociatividad entre los productores, el reimpulso del cooperativismo, la revaloración de la agricultura familiar campesina, y las nuevas formas de producción ecológicas, están generando cambios profundos en el paradigma productivo del sector agropecuario, abriendo nuevas e interesantes posibilidades.

La Universidad busca contribuir a la co-construcción de respuestas locales a problemas globales, y por ende propicia redes con diversos actores locales del ecosistema agroalimentario para generar conocimiento científico-tecnológico, contribuyendo a que la región produzca alimentos de manera sustentables, para sus habitantes, del país y del mundo.



API 

CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR HUMANO

Tiene como misión el contribuir al bienestar de la población, especialmente de la Región de Los Lagos, a través de la generación de investigación relacionada con problemas epidemiológicos relacionados con los modos de vida actual y su articulación con una mirada integral del proceso salud-enfermedad. En este sentido se consideran los efectos preventivos y terapéuticos que tienen sobre la salud patrones de vida saludables como el ejercicio físico, la alimentación y otros.

El sedentarismo, la inactividad física y la malnutrición se relacionan también con el aumento en la población de la obesidad, hipertensión arterial y diabetes mellitus tipo 2. En relación a grupos etarios, por ejemplo, la investigación científica ha documentado la positiva influencia de la actividad física en adultos/as mayores chilenos/as en la reducción del riesgo de discapacidad y deterioro de función cognitiva, y mejora de la funcionalidad y calidad de vida. De la misma manera, si bien en Chile existen recomendaciones recientes de manejo alimentario para niños/as, adolescentes, adultos/as, en general estas recomendaciones no consideran las evidencias científicas generadas sobre la actividad física a nivel regional y no incluyen la diversidad socio-cultural, étnica, de género y a través de todo el ciclo vital presente en nuestro territorio.

El objetivo en ésta área es contribuir al bienestar de la población, especialmente de la Región, se orientarán los esfuerzos a actualizar y contextualizar territorialmente las recomendaciones gubernamentales y políticas públicas relacionadas a deporte, rendimiento humano, salud, educación y calidad de vida.



CAMBIO GLOBAL, CONSTRUCCIÓN SOCIO POLÍTICA DE LOS TERRITORIOS E INNOVACIÓN LOCAL

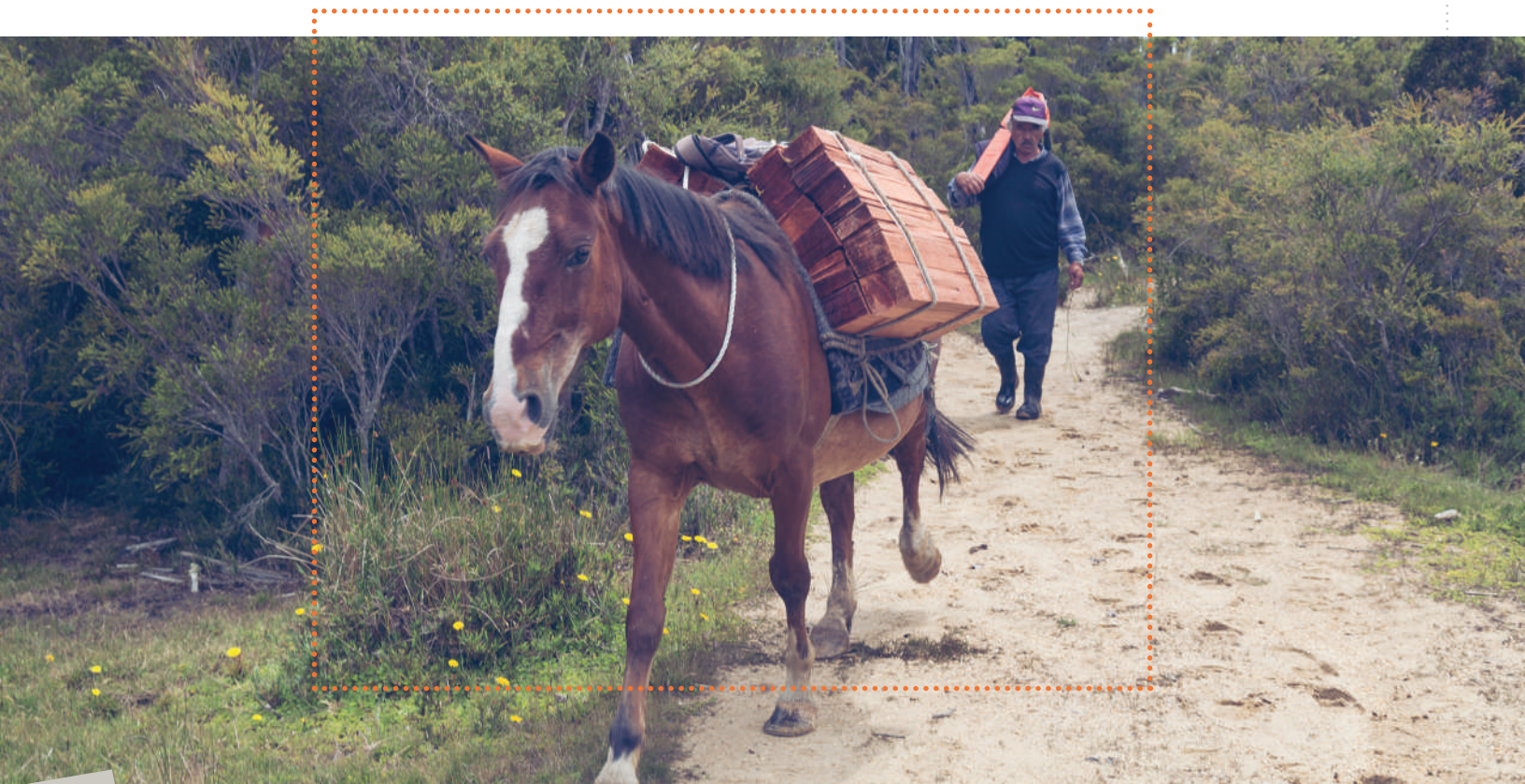
Los territorios están siendo tensionados por procesos de transformación multiescalar que impactan a las sociedades locales y regionales. Estas transformaciones se caracterizan por un conjunto de cambios en los sistemas biológicos, ecosistemas, comunidades y sistemas socioeconómicos. Los cambios están produciendo tensiones territoriales, generadas por los reducidos espacios de participación en la toma de decisiones, que excluyen a importantes grupos caracterizados por su diversidad étnica, cultural y ambiental, sumado a importantes fenómenos de pobreza, vulnerabilidad y marginación territorial. De esta tensión, surgen dos importantes líneas trabajo analítico desde las Ciencias Sociales, aunque el trabajo investigativo no se agote en los límites de sus disciplinas, dado el carácter complejo de los procesos.

Una línea de investigación comprende la construcción social y política de los territorios, especialmente regionales y locales. La movilización ciudadana, la intensificación de los conflictos y demandas desde los territorios, junto con un incipiente proceso de descentralización política (aun no acompañado de descentralización fiscal y rentas regionales, ni de desconcentración económica) constituyen fenómenos que se retroalimentan y que deben ser analizados en profundidad. Para que estos procesos de (re) construcción social y política de los territorios tengan resultados, deberán fortalecerse los territorios regionales y locales y sus capacidades, enfrentándose las fuentes de la desigualdad territorial y su reproducción. Al mismo tiempo, las transformaciones de las sociedades locales y regionales involucran procesos económicos, tecnológicos, culturales y políticos, entre otros. Los desafíos de conocimiento deben también hacerse cargo de esa diversidad, favoreciendo enfoques interdisciplinarios e investigación asociativa y favoreciendo el diálogo de saberes. Así, entre las diversas posibilidades para una agenda de investigación, esta línea de trabajo propone investigar con especial énfasis: a) los aspectos históricos de la conforma-



ción territorial, b) la configuración institucional y sus transformaciones posibles, c) la vinculación entre dinámicas económico-productivas con las dinámicas del poder territorial, y d) los actores sociales territoriales (acción colectiva y organización): su estructuración y dinámica y las formas del ejercicio de su ciudadanía (concertación, conflicto, participación).

Una segunda línea de investigación consiste en el estudio de la complejidad del cambio global y la capacidad de adaptación de comunidades locales, quienes logran enfrentar sus impactos, en sus diferentes expresiones y escalas, incentivando transiciones hacia modos de vida sustentables. Entendemos estas acciones como Sistemas de Innovación Local que remiten a procesos, productos y/o servicios desarrollados por grupos y/o personas que diseñan y ponen en prácticas soluciones creativas a problemas globales experimentados en sus realidades cotidianas. Referimos, por lo tanto, a la capacidad de los seres humanos de dar respuestas socio-técnicas a los cambios ambientales, basados en la diversidad de conocimientos (indígenas, locales, científicos) y prácticas culturales. Una agenda de investigación asociada a esta línea de trabajo tendría los siguientes énfasis: a) las relaciones sociales, condicionadas a su vez por fenómenos globales, b) las innovaciones como respuestas locales a los problemas globales, c) las subjetividades (individuales y colectivas) de sus habitantes que caracterizan dichos territorios, d) los aportes de las sociedades locales en la era del antropoceno, y e) la integración de conocimientos para la promoción de la sustentabilidad.



CAMPUS OSORNO

Avenida Fuchslocher 1305

Teléfono 56 (64) **2333 000**

Fax 56 (64) **2333 774**

Osorno

CAMPUS PUERTO MONTT

Camino a Chinquihue Km 6

Teléfono 56 (65) **2322 536**

Puerto Montt

SEDE SANTIAGO

República 517, Barrio Universitario

Teléfono 56 (02) **2675 3000**

Santiago

SEDE CHILOÉ

Los Carrera 678, Castro

Teléfono 56 (65) **2322 409**

Eleuterio Ramírez 348, Ancud

Teléfono 56 (65) **2322 476**