



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS



PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS¹

Versión I-2020

Aprobación Comité Plan de Fortalecimiento: 31/08/2020

1. Antecedentes Institucionales

Plan de Desarrollo Institucional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI2030) Período: 2019-2030
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.
Acreditación institucional	4 AÑOS / diciembre 2016 – diciembre 2020 • Docencia de Pregrado • Gestión Institucional • Vinculación con el Medio
Modelo Educativo	El Modelo Educativo data del año 2012. En marzo 2020 se actualizó el Modelo Educativo.

¹ Para el llenado del Instrumento de Plan de Fortalecimiento a 10 años, guiarse por el documento “Plan de Fortalecimiento a 10 años Universidades Estatales. Orientaciones para su Construcción - Año 2020”.

2. Diagnóstico institucional

2.1 Escenario institucional

Esta sección se propone presentar sumariamente a la Universidad de Los Lagos, analizar principales tendencias de desarrollo institucional, y mostrar los resultados que dan cuenta del nivel de desarrollo institucional, identificando las estrategias y proyectos que la Institución se propone para enfrentar brechas en su desarrollo. Las principales fuentes de información que sustentan esta presentación institucional son el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI2030) y el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), asociado al proceso de autoevaluación institucional. Ambos instrumentos fueron analizados y aprobados en los últimos 12 meses. Para cumplir este propósito, la sección se organiza de la siguiente manera. Primero, se describen los antecedentes históricos y componentes misionales de la Universidad. Segundo, se presenta las principales tendencias y resultados del desarrollo institucional. Tercero, se describen los procesos deliberativos que condujeron al PEDI y el PMI. Finalmente, se presentan las principales estrategias y áreas de acción: a) Gestión y Planificación Estratégica; b) Docencia; c) Investigación; d) Vinculación con el Medio; y e) Aseguramiento de la Calidad. Dada la extensión de esta sección, en cada una de las áreas sólo se identifican las áreas de acción consideradas en el PEDI y PMI, que serán parte del Plan de Fortalecimiento y que serán desarrolladas en las secciones III y IV.

Antecedentes históricos y componentes misionales de la Universidad

La Universidad de Los Lagos es una institución estatal y regional fundada en agosto de 1993. Entre 1981 y 1993 fue uno de los cuatro Institutos Profesionales Estatales y, antes de ello, sede de la Universidad de Chile y de la Universidad Técnica del Estado. El cambio de estatus a la actual Universidad, fue el resultado de un proyecto universitario presentado al Gobierno y al Congreso Nacional, etapa que contó con una amplia participación de la comunidad universitaria y el apoyo de diversos actores de la región.

La misión institucional expresa que la Universidad es una institución pública y regional del Estado de Chile, cuya misión es la formación integral de profesionales, técnicos y postgraduados, 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 de Los Lagos. Esta misión fue discutida y actualizada en el marco de la Ley 21.094 de Universidades del Estado en el marco del PEDI vigente. Este mismo Plan propone como Visión al año 2030 que la Universidad de Los Lagos será distinguida por la contribución de sus profesionales, técnicos y postgraduados a la región y al 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.

El desarrollo institucional: tendencias y resultados

Desde los años 90', debido a la etapa de desregulación que experimentó el sistema de educación superior, se propició que las universidades del Estado generaran recursos propios para sustentar su desarrollo. Ante tal escenario, la Universidad optó por la expansión de sus actividades fuera de la región, a través de programas de formación profesional especialmente orientados hacia trabajadores. Así, entre mediados de los años 90' y hasta fines de los años 2000', la Universidad de Los Lagos basó su desarrollo en una estrategia de amplia cobertura de carreras profesionales y técnicas a nivel nacional, llegando a contar con más de cuarenta sedes en el país. Si bien, los recursos generados complementaron los mínimos aportes

estatales para sostener la actividad universitaria y desarrollar algunos proyectos de infraestructura, el propósito de impartir una oferta formativa de calidad para un grupo importante de la población sólo se cubrió parcialmente.

La Universidad se acreditó el año 2007 bajo la condición de autorregular su oferta de carreras y disminuir su cobertura de múltiples sedes a nivel nacional. Si bien esta racionalización mejoró sustantivamente la calidad de los procesos, la disminución drástica de sedes se tradujo en la reducción de la matrícula de más del 50%, desde 20.000 a menos de 10.000 estudiantes entre los años 2008 y 2012. Los problemas económicos derivados de esta merma desencadenaron una crisis financiera e institucional a mediados del 2009, que condujo al cambio anticipado de autoridades universitarias. A partir de ese hito, la Universidad ha llevado a cabo un proceso significativo de transformación sustentado en una triple estrategia: **i)** reorientación hacia su proyecto original, focalizado en la Región de Los Lagos; **ii)** aseguramiento de la calidad en todos los niveles formativos y componentes de su gestión institucional; y **iii)** construcción de capacidades sostenibles para la investigación científica. Esta triple estrategia se ha sostenido con el apoyo de una gestión administrativa y financiera que favorece el desarrollo institucional.

La Universidad ha consolidado su proyecto académico en la región de Los Lagos. En la actualidad, la Universidad cuenta con el 92,5% de sus estudiantes cursando carreras y programas localizados en los campus y sedes de la X Región. Para llevar adelante esta reorientación hacia el territorio, la Universidad está desarrollando dos importantes proyectos de inversión durante el trienio 2019-2021 en Chiloé y Puerto Montt. En Chiloé, en la ciudad de Castro, con un financiamiento de 6.500 millones de pesos provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, se inauguró este año 2020 un edificio que cubre 5.700 m². Una de las debilidades manifiestas que constató el proceso de acreditación 2016, fue precisamente la asimetría en las condiciones de operación exhibidas por los programas de formación, específicamente las que presentaba la Sede Chiloé. Para el Campus Puerto Montt, una inversión institucional de 7.000 millones de pesos ampliará en un tercio la infraestructura disponible en Chiquihue. A las acciones recién mencionadas se suma el despliegue territorial de las políticas de Vinculación con el Medio e Investigación en el territorio. Ambas políticas reflejan la decisión de fortalecer las relaciones de la Universidad con su territorio, generando estructuras y redes de colaboración significativas con actores relevantes de la región.

Una segunda macro estrategia implementada por la Universidad, ha sido el fortalecimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad en todas sus carreras, programas, estructuras y procesos estratégicos institucionales. La Universidad posee hoy una matrícula de 9.500 estudiantes, quienes cursan 44 programas de formación profesional y técnica; 5 programas de magíster y 2 programas de doctorado. Todas las carreras y programas de acreditación obligatoria que la Universidad mantiene abiertos, se encuentran acreditados. A ello se suma que todas las carreras y programas de la Universidad completaron, en el bienio 2018-2019, procesos formales de autoevaluación, que consideraron visitas de pares evaluadores externos, las que tributaron a sus planes de mejoramiento. En relación al área de postgrado, la Universidad ha reducido significativamente el número de programas ofertados, manteniendo sólo aquellos que cuentan con criterios de calidad garantizados.

Las Políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad también se reflejan en mejores resultados de progresión académica de los estudiantes. En los últimos cuatro años la retención de primer año se elevó de 75% a 81,1%, la retención de segundo año se elevó desde un 57% a 70%, la titulación oportuna aumentó del 22% al 39,8%, y la sobre duración de carreras disminuyó desde un 43,5% a 32%. Estos mejores resultados son meritorios si se considera el perfil de ingreso de nuestro estudiantado, que en una alta proporción proviene de contextos socioeducativos vulnerables. El 55% de ellos, procede de liceos municipales (el mayor porcentaje entre todas las universidades del país) y un 75% posee el beneficio de gratuidad. Destaca también el alto porcentaje de estudiantes provenientes de zonas rurales (25%) y aquellos que declaran tener ascendencia mapuche (40,8%). Los resultados obtenidos se sustentan además en un cuerpo docente estable, altamente comprometido y bien calificado, así como en un conjunto de dispositivos orientados a favorecer y promover equidad y calidad en la trayectoria formativa del estudiantado. En este sentido, el cuerpo académico permanente de la Universidad alcanzó una tasa de postgraduación de un 87,4% en 2020.

La tercera macroestrategia implementada se relaciona con la disposición de políticas, mecanismos y recursos para consolidar las capacidades científicas institucionales. En los últimos años, la Universidad ha focalizado sus esfuerzos en aumentar su contribución a la producción científica y tecnológica. Si bien, históricamente ha realizado actividades de investigación, incluso mientras tuvo el estatus de Instituto Profesional, es en la última década donde se ha materializado un esfuerzo

sostenido para consolidar sus capacidades investigativas. Esta política institucional se ha traducido en la definición de estructuras de gestión; generación de mecanismos para fortalecer la investigación científica; provisión de recursos apropiados para concretar la política, y una clara orientación al logro de resultados en esta materia.

Para llevar adelante esta transformación hacia una Universidad de investigación, la Institución ha movilizó importantes recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos. En los últimos 5 años, el número de académicos con grado de Doctor se elevó en un 87% y su proporción dentro del cuerpo académico estable de la Universidad se elevó desde un 24% a un 32%. La conjunción de políticas, mecanismos y recursos dispuestos se tradujo en mejores resultados de investigación científica. En cinco años (2014-2019), según información contenida en SCImago (2020), la Universidad casi triplicó el número de publicaciones científicas, desde 73 a 204. En el mismo período, aumentó el tamaño y la productividad del cuerpo académico, la calidad de las publicaciones, y se intensificó la colaboración para la producción científica con otras universidades y centros de investigación.

Como resultado de la combinación de las tres estrategias descritas, el escenario institucional del Plan de Fortalecimiento (PF) que se presenta, encuentra a la Universidad de Los Lagos en una transición desde una institución predominante docente, principalmente de pregrado, y una capacidad de investigación acotada, pero ascendente, hacia una Universidad de Investigación. Los resultados exhibidos dan cuenta de la transformación acelerada en el último quinquenio. En estos últimos cinco años, la Universidad exhibe importantes avances en todas sus áreas de gestión, destacando el fortalecimiento de su presencia y relevancia en la Región de Los Lagos, el mejoramiento de todos los indicadores de progresión académica de sus estudiantes en todos los niveles formativos, y el aumento significativo de su contribución científica y tecnológica.

El marco de planeamiento estratégico actual

En este marco, en los últimos dos años, la Universidad ha tenido la oportunidad de enfrentar procesos de amplia participación y deliberación sobre los cuales sustenta sus planes futuros y que constituyen la base para este el Plan de Fortalecimiento. Primero, se aprobó un nuevo PEDI en agosto del año 2019 (<http://pedi.ulagos.cl/>). El proceso de discusión y aprobación fue analizado en los Cuerpos Colegiados de la Universidad. Este instrumento, a diferencia de otros planes estratégicos precedentes se propuso un horizonte de 10 años, al año 2030. Cabe considerar además que el PEDI tuvo como marco normativo, los nuevos principios y orientaciones de la Ley sobre Universidades del Estado. Segundo, desde el segundo semestre del año 2019, la Universidad desarrollo su proceso de autoevaluación institucional conducente a la acreditación institucional. Por su naturaleza, este proceso también concito una amplia dedicación de toda la comunidad universitaria. A pesar de las dificultades provocadas por la pandemia del COVID-19, la Universidad pudo llevar adelante un proceso altamente participativo que concluyó con un Plan de Mejoramiento Institucional para los próximos 5 años.

Áreas de Gestión para el Fortalecimiento

AE1 Gestión y planificación estratégica

El principal instrumento que orienta la gestión estratégica institucional es el PEDI. Este Plan contiene 5 áreas estratégicas: Liderazgo; Aprendizaje; Investigación, Innovación y Creación; Vinculación y Compromiso; y Sostenibilidad Institucional (Figura N°1). Cada una de estas áreas contiene objetivos, estrategias, metas y una cartera de proyectos. Definir un plan estratégico con un horizonte de largo plazo representa diversos desafíos, uno de ellos es revisar periódicamente la vigencia de lo planificado. Se realizarán dos evaluaciones intermedias a partir de su implementación: una al cuarto año y otra al octavo. Estas instancias evaluativas revisarán los distintos componentes del Plan: metas, indicadores y proyectos estratégicos. El mismo proceso evaluativo, contiene el seguimiento de Proyectos Estratégicos, los que tendrán un seguimiento semestral. El Plan posee un sistema de seguimiento de los Indicadores estratégicos instalado en Sistema de Gestión de Indicadores (SGI), un desarrollo elaborado por la Universidad para este fin. A esto se suma un Sistema Institucional de Encuestas y Mediciones, que permitirá monitorear la percepción de los actores en distintas áreas.

El PEDI abarca todas las áreas de gestión cubiertas en este Plan de Fortalecimiento Institucional y dado que las áreas de Docencia, Investigación, Vinculación con el Medio, y Aseguramiento de la Calidad, se describen a continuación en esta sección, aquí se presentan los principales desafíos considerados para la Gestión institucional, considerando en ésta área, las capacidades administrativas, financieras, de infraestructura, tecnológicas, y recursos humanos que sostienen el proyecto académico de la Universidad. Para el cumplimiento de la Misión la Universidad necesita una organización sustentable, con sólidas bases económicas que permitan respaldar las aspiraciones institucionales expresadas en la Visión institucional, un ambiente de trabajo sano que potencie las capacidades y el bienestar de la comunidad universitaria, y sistemas y tecnologías de información a tono con un mundo digital.

Para cumplir el desafío de contar con una organización eficaz, la Univesidad se propone avanzar las siguientes estrategias: el mejoramiento del entorno de los Campus y Sedes para el desarrollo de actividades universitarias; la implementación de política de equidad de género para reducir las brechas aún existentes; aumento de la infraestructura institucional orientada a la formación; la consolidación de la sustentabilidad ambiental en los Campus y Sedes; la adquisición e implementación de nuevos sistemas de gestión institucional; el desarrollo de competencias directivas y profesionales para la gestión institucional; el mejoramiento de las condiciones de salud y seguridad ocupacional en todos los Campus y Sedes para alcanzar un ambiente laboral satisfactorio; y el rediseño de procesos críticos institucionales, orientados a la mejoramiento de la calidad de servicios. En esta área pueden singularizarse seis proyectos estratégicos: a) cambio cultural y actualización de procesos y sistemas de información; b) inversión e infraestructura, c) género; y d) vida saludable y comunidad universitaria; e) identificación y gestión del talento institucional; y f) modernización de la estructura institucional

Figura N°1: Objetivos Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, Universidad de Los Lagos 2030



El PMI, por otra parte, considera convergentemente como áreas de mejora: la optimización y adecuación de la infraestructura institucional para mejorar la habitabilidad y los espacios de trabajo para estudiantes, académicos y funcionarios; la implementación de las políticas de igualdad de género para transversalizar el enfoque de género en todas las áreas de la Universidad; el mejoramiento de la comunicación acerca del proceso de formulación, gestión y administración presupuestaria y los criterios para la asignación de recursos; la promoción de ambientes laborales sanos y seguros; el fortalecimiento de estrategias y mecanismos para mejorar la comunicación interna, de manera de aportar al desarrollo de

la universidad a partir del fortalecimiento de la identidad y autoestima institucional; y la optimización de los sistemas de gestión y tecnologías de información.

En el área de la gestión y planificación estratégica, la Universidad se propone abordar las siguientes brechas a través del Plan de Fortalecimiento: corregir las asimetrías en infraestructura entre campus y sedes, y en algunas áreas de gestión; la renovación de sistemas tecnológicos y de gestión para enfrentar mayores desafíos en la seguridad, confiabilidad y robustez de sistemas de gestión institucional; las inequidades de género; sus capacidades institucionales para la gestión estratégica de largo plazo; la incorporación de políticas y mecanismos que releven el rol de la Universidad en la promoción y desarrollo de los pueblos originarios; y profundizar la acción de programa de inclusión.

AE2 Docencia y procesos formativos: pre y posgrado. La docencia institucional se sustenta en la misión, visión y propósitos institucionales, establecidos en el PEDI vigente y el marco normativo legal que guía y regula a las universidades del Estado. La actividad docente es guiada por el Modelo Educativo Institucional (MEI), actualizado en abril del año 2020, el que representa un marco global en el que se declaran los principios y valores que otorgan el sello identitario a la función educativa de la Universidad. A partir de estas declaraciones, se establecen los componentes esenciales del proceso formativo y el conjunto de directrices que orientan y guían las funciones y acciones docentes para la formación de estudiantes. Así, la docencia impartida por la Universidad orienta su quehacer hacia la formación de profesionales y técnicos con una sólida base democrática y humanista. Para ello, la institución promueve la diversidad y el pluralismo, favorece la inclusión y equidad en el acceso, despliega mecanismos de acompañamiento y apoyo a los estudiantes y vela sistemáticamente por la calidad de la docencia. Este marco declarativo institucional orienta los perfiles de egreso de las carreras profesionales y técnicas de la Universidad y al mismo tiempo sitúa los fundamentos teóricos y prácticos que guían los procesos de formación.

En el área de docencia, la Universidad se propone con el PEDI alcanzar tres objetivos estratégicos (Figura N°1) a través de la implementación de las siguientes estrategias: el aumento del número de carreras profesionales en las áreas de Ingeniería, Educación, Salud, Agronomía, Biotecnología, Derecho y Antropología; el fortalecimiento de las competencias docentes; el sostenimiento de una alta diversidad en el acceso de estudiantes a carreras; la consolidación de los programas de apoyo integral del estudiante; el desarrollo e implementación de política de pueblos originarios que promueva el ingreso de estudiantes, el fortalecimiento de su identidad, y una convivencia y coexistencia intercultural; el fortalecimiento de la pertinencia y vínculo de las carreras técnicas con el entorno socio-productivo; el aumento de los espacios físicos para la realización de actividades estudiantiles formativas y recreativas; el aumento de la tasa de postgraduación del cuerpo académico; el aumento del intercambio estudiantil internacional en carreras de pregrado y programas de postgrado; la consolidación y acreditación de toda la oferta de postgrado; y el fortalecimiento del vínculo de la Universidad con sus titulados. En el área de Docencia fueron identificados trece proyectos estratégicos: a) carreras de pregrado que aseguren calidad; b) posicionamiento de carreras técnicas; c) nuevas carreras; d) formación de profesores; e) acompañamiento integral al estudiante; f) equidad en el acceso; g) desarrollo estudiantil; h) formación continua; i) postgrados de excelencia; j) identidad y valoración de pueblos originarios; k) seguimiento al egresado; l) educación a distancia; m) internacionalización.

En el PMI, para esta área se consideran los siguientes ámbitos de acción complementarios: el fortalecimiento de los procesos de evaluación de los aprendizajes y competencias de estudiantes; el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las Jefaturas de Carrera; el aumento de la valoración de la docencia y la gestión en la carrera académica; el aumento de la oferta extracurricular artística, cultural y deportiva; el fortalecimiento de Programas de Apoyo y Prevención en Salud; el mejoramiento de los canales de comunicación directa con los estudiantes; el sostenimiento de los niveles de retención y avance curricular, manteniendo las políticas de equidad en el acceso; el mejoramiento del índice de titulación; el aumento de la oferta curricular en modalidad online; la mayor capacitación del cuerpo docente en nuevas modalidades de enseñanza; el fortalecimiento de la gestión del área de formación continua; y el aumento de la oferta de cursos y programas, en sintonía con los requerimientos y demandas del medio externo y de los egresados de la Universidad.

Los procesos formativos que la Universidad realiza contienen un amplio abanico de áreas de mejora, como las señaladas en el PEDI y PMI. Sin embargo, en el plan que se presenta, la institución ha focalizado sus esfuerzos en: el fortalecimiento de su oferta de carreras profesionales y técnicas en la X región; la virtualización de sus procesos formativos en Pregrado y Postgrado; la extensión de su sistema de acompañamiento y seguimiento para sus estudiantes de pregrado de 1° y 2° año

para los estudiantes de 3°, 4° y 5° año, ampliando su funcionamiento a la formación técnica; y el fortalecimiento en calidad y cobertura de la oferta de programas de postgrado en la X región.

La Universidad hasta el año 2016 tuvo la certificación de sello inclusivo entregado por SENADIS en el Campus Osorno e implementó el “Programa de Inclusión para estudiantes con discapacidad”. No obstante, lo anterior, dadas las exigencias establecidas en la ley 20.422, los acuerdos internacionales ratificados por el Estado de Chile en la materia, la heterogeneidad de las instalaciones en campus y sedes para dar acceso universal a personas con movilidad reducida y la necesidad de dar acompañamiento efectivo a la creciente cantidad de estudiantes con capacidades diferentes, se hace necesario fortalecer la institucionalidad existente.

AE3 Investigación, innovación y/o creación. La Universidad ha elevado su contribución en la generación de conocimiento científico. En el próximo período la Institución aspira 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 regional. Ello significa sostener todos los esfuerzos investigativos que la Universidad ha desarrollado a través de políticas e instrumentos que han permitido elevar la producción científica. Para alcanzar el nivel de desarrollo que permita a la Universidad sostener una contribución científica relevante y pertinente, la Institución se propone a través del PEDI implementar las siguientes estrategias: el aumento del número y proporción de investigadores activos; la consolidación de áreas prioritarias de investigación; el apoyo focalizado a áreas disciplinarias y grupos de investigación, atendiendo sus diferencias en condiciones para la producción científica; el aumento en la asociatividad para la investigación con instituciones nacionales e internacionales; el aumento del equipamiento científico mayor; la elaboración e implementación de un modelo de transferencia tecnológica; el incremento de las capacidades de gestión en la investigación científica y transferencia tecnológica; la habilitación de Centro de Equipamiento Mayor para la investigación científica y desarrollo tecnológico; el fortalecimiento de programas de incorporación de estudiantes en iniciativas de investigación; el aumento de la incidencia de la investigación en la formación de pregrado; y el fortalecimiento de la política de comunicación científica, especialmente en la Región de Los Lagos. El área de Investigación, innovación y creación contiene cinco proyectos estratégicos: a) áreas prioritarias de investigación; b) editorial ULagos; c) Innovación y transferencia tecnológica; d) Comunicación de la ciencia; y e) la creación y difusión de las artes.

Las líneas de acción de investigación, innovación y creación, consideradas en el PMI son las siguientes: el aumento de la base de académicos involucrados en actividades de investigación; la diversificación de las alianzas estratégicas de colaboración científica nacional e internacional; el fortalecimiento de los mecanismos de acompañamiento a la formulación, presentación de proyectos competitivos y/o a la publicación de artículos científicos indexados; el desarrollo de estrategias sostenidas para garantizar la incorporación y retención de investigadores jóvenes. El fortalecimiento de mecanismos que garanticen la incorporación de mujeres a funciones investigativas; el mejoramiento de mecanismos y capacidades institucionales para la gestión, evaluación y seguimiento de proyectos de investigación, innovación y creación; el desarrollo de un Modelo de Innovación y Transferencia Tecnológica; y el fortalecimiento de la articulación de la investigación con la formación de pregrado y postgrado.

Las áreas de acción que la Universidad ha privilegiado enfrentar en este Plan de Fortalecimiento son: los actuales niveles de producción científica y desarrollo tecnológico; la pertinencia territorial (regional) del trabajo científico y tecnológico; y la alta atomización en el desarrollo de sus capacidades científicas en sus áreas temáticas.

AE4 Vinculación con el medio. 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. La Universidad aspira, del mismo modo, impactar positivamente en el desarrollo integral del territorio y mejorar la calidad de vida de las personas, por lo cual la Universidad promoverá redes de colaboración con instituciones, comunidades y empresas para incidir en proyectos de alto impacto de la región. Para alcanzar estos propósitos, la Universidad en el PEDI se propone las siguientes estrategias: el fortalecimiento de los Consejos Estratégicos, de Centros y Programas, con presencia activa de actores regionales; el mejoramiento de la reputación de la Universidad en el territorio; la articulación con instituciones públicas, el Gobierno regional y actores

socioproductivos para apoyar las estrategias regionales de desarrollo; la consolidación de la política de comunicaciones estratégicas institucionales; el desarrollo de agendas de trabajo y proyectos compartidos con el Gobierno Regional. En esta área pude identificarse los siguientes proyectos estratégicos: a) sustentabilidad ambiental; b) responsabilidad social universitaria; c) seguimiento de impacto de actividades VcM, d) posicionamiento regional y nacional; y e) relacionamiento con actores claves.

El PMI consideró complementariamente los siguientes cursos de acción para los próximos cinco años: elevar la contribución al desarrollo artístico, cultural y patrimonial de la Región de Los Lagos; la Actualización de la Política de Relaciones Internacionales, orientándola a favorecer la docencia de pregrado y postgrado, la investigación y la vinculación con el medio; y la consolidación de los procesos de evaluación y seguimiento de resultados asociados a las actividades de VCM.

Para el Plan que se presenta, las principales brechas que la institución se propone enfrentar son: el relacionamiento con actores del territorio para la implementación de iniciativas que contribuyan al desarrollo de la región; la relación con sus egresados; las relaciones internacionales y el desarrollo de las artes y la cultura como un pilar de la extensión cultural universitaria.

La Universidad ha desarrollado un vínculo con actores del territorio para la implementación de iniciativas que contribuyan al mejoramiento de sus comunidades, no obstante, aún es pertinente y necesario fortalecer las relaciones con el entorno a través de la Innovación Social y el desarrollo de capacidades de observación del entorno significativo.

AE5 Sistema interno de aseguramiento de la calidad. La Universidad se encuentra acreditada por 4 años en 3 componentes: docencia de pregrado, vinculación con el medio y gestión institucional hasta diciembre de 2020. La experiencia institucional y los cambios normativos en el sistema de educación superior en Chile, hicieron imperativo la actualización del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad. En el año 2019 se llevó a cabo un proceso de actualización, que busca responder adecuadamente a los desafíos que impone el nuevo contexto institucional ya descrito y atender los requerimientos del sistema nacional en este ámbito. La Universidad entiende esta área de trabajo como un componente transversal que sostiene toda la gestión institucional. Por ello, el PEDI no contiene un componente de calidad separado de la gestión institucional, la docencia de pregrado y postgrado, la investigación, innovación y la creación, y la vinculación con el medio. El objetivo del Sistema es promover el compromiso del conjunto de la comunidad universitaria en el desarrollo de una cultura de calidad, que permita mejorar sistemáticamente el desempeño de la Universidad en todas sus funciones de modo integral y permanente. El actual Sistema declara como valor, el compromiso con la calidad. Ello significa cautelar el cumplimiento de sus propósitos declarados en todas las funciones universitarias. Se busca garantizar que los servicios universitarios respondan a las especificaciones y a los requerimientos de la comunidad universitaria y del entorno. Además, toma en cuenta las orientaciones y definiciones nacionales e internacionales sobre calidad. Finalmente, desarrolla procesos de rendición de cuentas donde transparenta con la sociedad y sus usuarios los resultados e impacto alcanzados.

Este objetivo del Sistema se operacionaliza en tres líneas de acción: a) la definición clara de políticas y procedimientos asociados a cada ámbito del quehacer institucional; docencia, gestión, vinculación con el medio e investigación/creación/innovación. Una Política debe revisarse periódicamente y ajustarse a nuevos escenarios y desafíos emergentes, provenientes del quehacer interno o del entorno; b) el desarrollo de mecanismos que promuevan una cultura de calidad institucional. Se entiende por mecanismo a los elementos que forman parte de un procedimiento o acciones que se desarrollan de manera sistemática y constante en el tiempo, que tienen por objetivo llevar a la práctica orientaciones de política institucional en los diferentes niveles del funcionamiento de la institución; y c) el aseguramiento de resultados que evidencien el logro de los propósitos institucionales.

Los principales desafíos del sistema de aseguramiento de la calidad, insertos en el PF, serán el robustecimiento de mecanismos de seguimiento y monitoreo de los instrumentos de planificación, a objeto de evaluar sistémicamente sus resultados; la adecuación de las orientaciones emanadas del nuevo marco legal que regula a las instituciones de educación superior que comprende la calidad como sistemas integrales, objetos de acreditación en sí mismos; y la consolidación de un conjunto de instrumentos de levantamiento de información institucional para medir distintas funciones y actividades institucionales.

2.2 Análisis del territorio de influencia

El marco territorial del proyecto académico de la Universidad de Los Lagos es la X región. Ubicada en el sur austral de Chile, tiene una superficie de 48.584 km² (6,4% de la superficie nacional), con una densidad poblacional de 17,1 habitantes por kilómetro cuadrado. Administrativamente se encuentra dividida en 4 provincias (Palena, Chiloé, Llanquihue y Osorno) y treinta comunas, siendo Puerto Montt, la capital regional.

En la región se distinguen dos tipos de relieves, siendo el canal de Chacao el límite referencial entre ambos. Las provincias de Llanquihue y Osorno, cuentan con la cordillera de la Costa y de Los Andes y la depresión intermedia, la que, desde Puerto Montt, se sumerge en el mar y da paso, a islas, archipiélagos, canales y fiordos australes (Gore Los Lagos, s.f)². El clima predominante es de tipo templado marítimo lluvioso, con ausencias de período seco. La región cuenta, además, con una rica biodiversidad terrestre, lacustre y marina, contando con: 7 parques nacionales, 4 reservas naturales, 2 monumentos naturales y 2 reservas marinas.

En cuanto a indicadores y estadísticas demográficas, los resultados del CENSO 2017³, arrojaron que la región tiene un total de 828.708 habitantes, lo que representa el 4,7% de la población en Chile (Tabla N°1). Respecto del CENSO 2002, hubo una variación intercensal de 15,6%. La provincia de Llanquihue, concentra un 49% de la población y tuvo una tasa de crecimiento intercensal de 26,9%, la segunda provincia de Osorno (28%), Chiloé con un 20,3% y la provincia de Palena con un 2% y una variación intercensal negativa (-3%). La población urbana aumentó en casi 120 mil habitantes, lo que se reflejó en una variación intercensal de 24%. Por su parte, la población de mujeres corresponde al 50,6% del total regional, con un aumento de 63 mil mujeres entre 2002 y 2017, es decir, una variación intercensal de 18%.

Tabla N°1: Estadísticas de población de la región de Los Lagos.

	Censo 2002	% del total regional	Censo 2017	% del total regional	Variación Intercensal
Población Regional	716.739	100%	828.708	100%	15,6%
Provincia de Osorno	221.509	30,9%	234.122	28,3%	5,7%
Provincia de Llanquihue	321.493	44,9%	408.052	49,2%	26,9%
Provincia de Chiloé	154.766	21,6%	168.185	20,3%	8,7%
Provincia de Palena	18.971	2,6%	18.349	2,2%	-3,3%
Población Urbana	491.040	68,5%	610.033	73,6%	24,2%
Población de Mujeres	355.961	49,7%	419.308	50,6%	17,8%

Fuente: Redatam-INE, Censo 2002 y 2017.

Las principales actividades económicas que se desarrollan en la región, están vinculadas al sector primario de la economía: ganado ovino y bovino, la industria forestal, el turismo, una incipiente producción de frutales menores y la actividad acuícola, con la mitilicultura y salmonicultura; ésta última es la más relevante de la región, durante el primer semestre de 2019, la salmonicultura exportó el 87% del total regional exportado (INE, 2019⁴). En el contexto nacional, la producción interna bruta regional (MM \$4.706) representa un 3% del PIB Nacional en 2018 (Tabla N°2), con una variación de 6,6% respecto del PIB 2017 (MM\$4.413). Entre las actividades económicas con mayor participación en el PIB Regional 2018, destacan: la industria manufacturera (19%), Servicios personales (16%) y Transporte, información y comunicaciones (10%). Cabe destacar, además, el sector de Pesca, ya que, a pesar de que representa un 6,9% del PIB regional 2018 (MM\$323), representa el 39% del PIB nacional de Pesca (Banco Central, 2018).⁵

² https://www.goreloslagos.cl/region_lagos/antecedentes_region.html

³ <https://redatam-ine.ine.cl/>

⁴ https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-x/estadisticas-r10/publicaciones-anuales-enfoques-y-s%C3%ADntesis/enfoques-de-exportaciones-del-salm%C3%B3n/enfoque-semestral-de-exportaciones-is2019.pdf?sfvrsn=57cc2162_4. Informe Semestral de Exportaciones de Salmón- región de Los Lagos (2019).

⁵ <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/pib-regional> Base de Datos, (1) Producto Interno Bruto por región, y (2) Producto Interno bruto por región y actividad.

Tabla N°2: PIB de la región de Los Lagos y de las 5 principales actividades económicas de la región, 2017-2018.

	PIB 2017(1)	% Participación	PIB 2018	% Participación	Variación 2017-2018
PIB región de Los Lagos	4.413	3,1% (2)	4.706	3% (3)	6,6%
Industria Manufacturera	803	18,2%	902	19,2%	12,3%
Servicios Personales	735	16,7%	767	16,3%	4,4%
Transporte, información y comunicaciones	447	10,1%	482	10,2%	7,8%

Fuente: Banco Central.; (1) en miles de millones de pesos; (2) y (3) porcentaje de participación del PIB regional en el PIB nacional.

En la región, según información recabada del SII⁶, en 2018 se contabilizaba un total de 341.140 trabajadores dependientes y 65.063 empresas, considerando todos los rubros económicos. Destaca el rubro de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con 75.495 trabajadores dependientes y 9.165 empresas. Comercio al por mayor y menor, concentra un 28% (18.335) del total de empresas, sin embargo, en el número de trabajadores dependientes (46.360) sólo representa el 14% del total. Otros rubros económicos con más de veinte mil trabajadores son: Construcción, industria Manufacturera y Transporte y almacenamiento.

La encuesta Casen 2015, arrojó que la pobreza regional por ingresos es de 16,7% y la pobreza extrema alcanzó un 5%, a pesar que en 2017 disminuyó la pobreza en ambas dimensiones (11,7% y 3,4%, respectivamente), se mantienen porcentajes sobre el promedio nacional (Tabla N°3). Por su parte, la pobreza multidimensional aumento levemente respecto de 2015, llegando a un 25,5%, lo que posiciona a la región de Los Lagos, como la segunda con mayor pobreza multidimensional, sólo detrás de la Araucanía (28,5%) y casi 5 puntos sobre el promedio país. Al analizar las provincias respecto de las tasas regionales, las provincias de Osorno y Llanquihue, mantienen tasas de pobreza inferiores al de la región, opuesto es el caso de la provincia de Chiloé, que tiene porcentajes sobre el promedio regional (MIDESO, 2018 y 2019).⁷

Tabla N°3: Índices de pobreza región de Lagos y provincias, comparado con promedio nacional, 2017.

	Pobreza por ingresos	Pobreza Extrema por ingresos	Pobreza Multidimensional (5)
Región de Los Lagos	11,7%	3,4%	25,5%
Provincia de Osorno	10,3%	2,7%	23,8%
Provincia de Llanquihue	11,4%	3,3%	24,6%
Provincia de Chiloé	14,1%	4,2%	29,8%
Promedio País	8,6%	2,3%	20,7%

Fuente: CASEN 2017.

En el ámbito de la educación, según CENSO 2017, el promedio de escolaridad de la región es de 10 años promedio, y el promedio de escolaridad de las personas que pertenecen a pueblos originarios es de 8,4 años. La asistencia a educación escolar es de un 95%, a preescolar asiste un 53%, y a educación media un 76%. En 2019, según datos informados por el MINEDUC⁸, la región de Los Lagos tiene una matrícula de 182.607 estudiantes. EL 50% de la matrícula total se concentra en la provincia de Llanquihue, provincia de Osorno (28%), un 20% de participación tiene la provincia de Chiloé y Palena solo el 1% de la región.

La región de Los Lagos, tiene profundas inequidades en el acceso a la Educación Superior. Datos entregados por el CENSO 2017⁹, señalan que sólo el 23% de la población de la región de Los Lagos con la edad mínima requerida, ha ingresado a la educación superior. Asimismo, un 70% de los que ingresaron terminaron sus estudios. Por su parte, el reporte para la región

⁶ http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html. BASE DE DATOS: (1) Estadísticas De Empresas por región y rubro económico

⁷ http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Informe_de Desarrallo Social 2019.pdf Y http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Informe_de Desarrallo Social 2018.pdf

⁸ <http://datosabiertos.mineduc.cl/resumen-matricula-establecimiento/> Base de Datos de Matrícula por establecimiento 2019.

⁹ <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R10>

de Los Lagos, elaborado por SIES (2019)¹⁰ muestra que los egresados de enseñanza media en la región entre 2014 y 2018 se mantiene en cifras cercanas a los 12.500 estudiantes (Tabla N°4), de los cuales acceden inmediatamente a una IES en torno del 47% para todos los años. Porcentajes cercanos del 70% de los estudiantes que egresan y acceden a IES, lo hacen en una institución de la región.

Tabla N°4: Egresados de enseñanza media y tasas de acceso a IES y tasa de permanencia en la región, 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Egresados Enseñanza media	12.240	12.777	12.381	12.282	12.780
Acceso inmediato a IES	46,8%	46,9%	46,0%	47,3%	46,6%
Tasa de permanencia en la región	70,1%	70,8%	70,7%	70,8%	69,9%

Fuente: SIES, 2019. <https://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2020/05/Los-Lagos.pdf>

La matrícula total de 2020 de educación superior en la región es de 42.124 estudiantes, de ellos 41.123 corresponden a carreras de pregrado, y 12.274 estudiantes matriculados en primer año (11.986 de pregrado). Esto, evidencia brechas importantes respecto de la formación de postgrado. Según la Oferta Académica SIES (2020), hay 17 instituciones de educación superior (IES) vigentes, de las cuales 13 se encuentran acreditadas y ofertan un total de 713 carreras (Tabla N°5). A nivel provincial, Llanquihue posee 14 IES que ofertan un total de 396 carreras, en Osorno doce IES ofertan 242 programas y la provincia de Chiloé 3 instituciones con 83 programas ofertados.

Tabla N°5: N° IES, programas, matrícula total y matrícula primer año, región de Los Lagos, 2020.

Institución	N° Instituciones	N° Acreditadas	N° Programas	Matrícula Total	Matrícula 1er año
CFT	4	3	90	6.165	2.524
CFT Estatal	1	0	6	134	120
I.P	6	5	330	13.192	4.585
U. Estatal CRUCH	1	1	81	8.881	2.282
U. Privada CRUCH	1	1	24	10.017	1.887
U. Privadas	4	3	182	3.735	876
Total	17	13	713	42.124	12.274

Fuente: SIES, 2020. Base de Datos Oferta Académica 2020

La matrícula total de pregrado, un 62% está matriculado en carreras profesionales (25.305) y un 39% en carreras técnicas (Tabla N°6). En la matrícula de primer año existe mayor porcentaje de matrícula en carreras técnicas (54%) que carreras profesionales (46%). Durante los 30 años de existencia, la Universidad se ha consolidado como la institución con el mayor número de estudiantes de la región, en 2020 ULagos cuenta con el 21,3% de la matrícula de pregrado. (24 % carreras profesionales; 18% carreras técnicas).

La Universidad ha ido consolidando un fuerte vínculo con la región en los últimos años. Este compromiso institucional con el desarrollo de la región en sus múltiples dimensiones, es valorada por la comunidad regional, especialmente por su capacidad de formar 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.

¹⁰ <https://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2020/05/Los-Lagos.pdf>

Tabla N°6: Matrícula total y de 1er año por tipo de carrera y provincia, 2020.

	Todas las IES de la región				Participación de ULagos	
	Mat. Total 2020 % Mat. total		Mat. 1er año 2020 % Mat. 1er año		% Mat. total	% Mat. 1er año
C. Profesionales	25.305	62%	5523	46,1%	23,6%	23,6%
Chiloé	591	2,3%	62	1,1%	22,0%	-
Llanquihue	16.762	66,2%	3925	71,1%	12,3%	11,6%
Osorno	7.952	31,4%	1536	27,8%	47,4%	55,3%
C. Técnicas	15.818	38,5%	6463	53,9%	17,8%	14,6%
Chiloé	2.002	12,7%	807	12,5%	48,1%	40,3%
Llanquihue	7.777	49,2%	3251	50,3%	13,1%	10,9%
Osorno	6.039	38,2%	2405	37,2%	13,8%	11,0%
Total pregrado	41.123	100%	11.986	100%	21,3%	18,7%

Fuente: SIES, 2020. Base de datos matrícula 2020

Sin embargo, la vinculación y relación que tiene la Universidad con el territorio, va más de allá de sedes y carreras ofertadas. La Universidad desarrolla además investigación, innovación y transferencia tecnológica, y aspira a fortalecer su contribución en esta función. En el proceso de diagnóstico institucional para la elaboración del PEDI, se convocó a autoridades regionales para que desde sus disciplinas presentaran y visualizaran los escenarios regionales hacia el 2030. Este proceso de retroalimentación permitió considerar estas visiones, así como los instrumentos de planeamiento regional, como la Estrategia de Desarrollo de la Región de Los Lagos, en el proceso de planificación estratégica. Así, identificando las líneas prioritarias de este instrumento público y la contribución del proyecto universitario para la solución de problemas regionales en las dimensiones: Desarrollo humano y calidad de vida, comunidad pluricultural, competitividad regional, democracia y gobierno regional y sustentabilidad regional. Este proceso, finalizó con nuestro Plan identificando áreas-problemas territoriales, que por su relevancia y capacidad institucional, podían converger en la priorización de áreas prioritarias de investigación. Por ello, fueron identificadas las siguientes cinco Áreas prioritarias de Investigación (API): Producción Acuícola Sustentable; Perturbaciones y Riesgos en Sistemas Socio- Ecológicos Costeros; Sistema Agroalimentario Sustentable, Cambio Climático y Biodiversidad; Cambio Global, construcción socio-política de los territorios; e innovación local y Calidad de vida y Bienestar Humano.

2.3 Indicadores Sistema de Universidades Estatales							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Años Proyecto Banco Mundial				
			2018	2019	2020	2021	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	51%	52%	52,5%	53%	54%
	Índice considera 7 dimensiones [% específico asignado a cada dimensión]	Valor efectivo Sistema	56,5%	56,8%	-	-	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	-	-	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	30,3%	32%	32%	32%	35%
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	-	-	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo Universidad	0,82	0,96	0,97	0,98	1,00
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	-	-	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo Universidad	0,87	0,87	0,88	0,89	0,90
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	-	-	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	Sí	Sí	Sí	Sí-	Sí-
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	NO	NO	Sí	Sí	Sí
PDO1-6	% de universidades estatales con al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS
Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
PDO1-7	% de universidades estatales con sobre duración hasta el 35% en carreras (profesionales) (16 universidades) [10%]	Valor efectivo Sistema (%)	38% (6/16)	38% (6/16)	-	-	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	52,7%	50,5%	48,5%	46,5%	45%
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36%	34,6%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	33,9%	37,9%	37,9%	37%	35%
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	-	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	1.885	2.005
		Valor efectivo Universidad (N°)	36	40	41	42	43

3. Identificación de brechas institucionales

AE1 GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
La Universidad ha elevado su infraestructura para mejorar las condiciones de habitabilidad/operación, sin embargo, aún persisten asimetrías en campus y sedes , y en algunas áreas de gestión. La Universidad aspira a contar con un estándar suficiente de infraestructura para desarrollar su proyecto educativo en todos los Campus y Sedes, y en algunas áreas de gestión docente y funcionaria	Plan de inversiones de infraestructura Institucional - Externo - Plan de Fortalecimiento	Plan de Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Plan de recuperación de áreas comunes (para estudiantes, académicos y personal administrativo) para mejorar la calidad del entorno universitario. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan de Inversiones de la Universidad de Los Lagos
	Proyectos de remodelación en Campus y Sedes para mejorar la habitabilidad y espacios para los estudiantes. Institucional - Externo - Plan de Fortalecimiento	
La Universidad cuenta con sistemas de gestión que han sostenido el proyecto educativo y son suficientes para la gestión institucional. Sin embargo, es necesario renovar y actualizar esos sistemas tecnológicos y de gestión para enfrentar mayores desafíos en la seguridad, confiabilidad y robustez de sistemas de gestión institucional	Adquisición e implementación de nuevos sistemas de gestión institucional. Plan de Fortalecimiento	Plan de Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Rediseño de procesos críticos – Institucional-Plan de Fortalecimiento	
	Programa de transformación cultural. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
La Universidad cuenta con una política de igualdad de género , y exhibe avances en la regulación de conductas de acoso sexual y el desarrollo programas de formación para la igualdad de género. Sin embargo, estos avances son incipientes, y deben consolidarse	Implementación de la actual Política de igualdad de género. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Modificaciones reglamentarias con orientación a la acción afirmativa para proveer cargos y contrataciones académicas. Institucional	

para transformar a la Universidad con una cultura organizacional más igualitaria	Implementación de Reglamento que regula el acoso sexual. Institucional	
	Programa de capacitación y formación para la igualdad de género. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
La Universidad cuenta con gestión estratégica orientada por un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional al año 2030, e instrumentos de planificación funcionales que orientan el quehacer institucional. Sin embargo, es necesario fortalecer las capacidades institucionales que sostienen la gestión de largo plazo y asegurar la concreción de las metas propuestas en estos instrumentos	Gestión estratégica en base a proyectos, acompañados por una fortalecida Dirección de Proyectos. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Implementación de Sistema Institucional de Encuestas y Mediciones. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Informe de Autoevaluación 2020
	Fortalecimiento del Sistema de Gestión de indicadores Estratégicos. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan de Mejoramiento Institucional
La Universidad de Los Lagos se encuentra inserta en una región con una alta componente de pueblos originarios . En la actualidad, el 40% de nuestros estudiantes se identifican como parte integrante de algún pueblo originario. La Universidad aspira avanzar en un mayor reconocimiento y valoración de la cosmovisión de los pueblos originarios presentes en la región	Fortalecimiento de la Estructura de la Dirección de Pueblos Originarios. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Mayor articulación los distintos actores internos que trabajan o puedan contribuir al desarrollo de esta temática. Institucional	
Actualmente la institución cuenta con un programa para estudiantes en situación de discapacidad llamado " Programa Inclusión EsD Ulagos ". La institución se propone profundizar la acción de este programa para considerar elementos de la cultura de la organización que eliminen cualquier tipo de discriminación fundada en la discapacidad para estudiantes, funcionarios y académicos	Fortalecimiento de programa de Inclusión de personas en situación de discapacidad Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Acondicionamiento de la infraestructura. Plan de Fortalecimiento	Informe de Autoevaluación 2020 Plan de Mejoramiento Institucional

AE2 DOCENCIA Y PROCESOS FORMATIVOS: PRE Y POSGRADO		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
La Universidad cuenta con una oferta 28 carreras profesionales en la X región. Esta oferta permite una matrícula de 5.500 estudiantes en Osorno y Puerto Montt. La Universidad aspira a aumentar y renovar la oferta de carreras profesionales-técnicas y expandir esa oferta a la nueva Sede Chiloé	Estudios de factibilidad de carreras profesionales. Institucional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030 Informe de Autoevaluación 2020 Plan de Mejoramiento Institucional
	Proyectos académicos de nuevas carreras profesionales. Institucional	
	Habilitación de nueva infraestructura y adquisición de equipamiento de nueva infraestructura para carreras. Plan de Fortalecimiento	
	Contrataciones de nuevos académicos. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
La Universidad ha avanzado en la virtualización de sus procesos formativos en Pregrado y Postgrado , lo que ha permitido fortalecer la docencia en carreras de pregrado, programas de formación continua y postgrado. Si bien se ha realizado una inversión para fortalecer las plataformas tecnológicas existentes, se requiere conformar una nueva institucionalidad con unidades especializadas para el desarrollo de la modalidad virtual y asegurar calidad con un modelo pertinente.	Implementación de nueva institucionalidad y contratar especialistas para atender temas de desarrollo tecnológico, evaluación de calidad, capacitación docente y evaluación de aprendizajes de los estudiantes en modalidad virtual. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030 Informe de Autoevaluación 2020 Plan de Mejoramiento Institucional Informe Mesa Pedagógica ULAGOS. Informe CRUCH: Lineamientos para asegurar calidad en la educación virtual
	Contratación de académicos y profesionales especialistas en educación a distancia. Plan de Fortalecimiento	
	Formación y especialización de académicos y profesionales de la Universidad. Plan de Fortalecimiento	
	Articulación de sistemas de biblioteca a la plataforma ULagos virtual, para transformarla en una comunidad de aprendizaje: incorporando nuestro conocimiento en soporte analógico al nuevo sistema de formación virtual. Plan de Fortalecimiento	
	Implementación de un modelo de calidad para la formación en modalidad a distancia y virtual en todos los niveles formativos (pregrado, postgrado y formación continua). Institucional - Plan de Fortalecimiento	
La Universidad ha desplegado un sistema de acompañamiento y seguimiento para sus	Implementación del sistema de seguimiento SIMON, a todos los niveles formativos que	

estudiantes de pregrado de 1° y 2° año para mejorar la retención y titulación oportuna. Sin embargo, es necesario extender su cobertura a los estudiantes de 3°, 4° y 5° año, y ampliar su funcionamiento a la formación técnica que concentra cerca del 50% de la matrícula total.	imparte la Universidad para mejorar la retención al 3° año y la titulación oportuna. Institucional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030 Informe de Autoevaluación 2020. Plan de Mejoramiento Institucional Acuerdo de acreditación 2016 CNA
	Automatización de los procesos administrativos de las direcciones y unidades de secretaria de estudios, desarrollo estudiantil; títulos y grados para fidelizar a los estudiantes en todos los campus y sedes. Institucional	
	Consolidar los mecanismos de apoyo académico y psicoafectivo para todos los/as estudiantes de todos los niveles de pregrado (Formación Técnica y PSL). Institucional	
	Contratación de profesionales para ampliar la cobertura del sistema de seguimiento y acompañamiento a todos los niveles de la Universidad, incluyendo el área de bienestar estudiantil para campus y sedes. Plan de Fortalecimiento	
La Universidad el 2020 ha actualizado su modelo educativo y también ha implementado un programa de “Seguimiento y evaluación de los aprendizajes de los Estudiantes”. No obstante, lo anterior, se debe avanzar de manera intensiva en extender este piloto a todas sus carreras de pregrado para garantizar la adquisición de las competencias de los perfiles de egreso por parte de todos sus estudiantes.	Contratación de profesionales especialistas de apoyo del cuerpo docente para gestionar proyectos internos y/o externos como también la labor de sistematización de experiencias y que gestione un sistema de información para todas las carreras de pregrado. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030 Informe de Autoevaluación 2020 Plan de Mejoramiento Institucional Resultados prueba “Evaluación Nacional Diagnóstica de la Formación Inicial Docente”
	Implementación de sistema de seguimiento informático “U-Planner” para evaluar la adquisición de las competencias de perfil de egreso de todos sus estudiantes de carreras pedagógicas y luego extender este sistema al resto de las carreras PSU, técnicas y PSL. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Evaluación de la efectividad del proceso formativo en las carreras pedagógicas para entregar las competencias necesarias para responder adecuadamente a la prueba “Evaluación Nacional Diagnóstica de la Formación Inicial Docente”. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Implementación un sistema de seguimiento al egresado que permita recoger sus necesidades en formación continua y que permita desarrollar cursos, diplomas y/o diplomados para fortalecer sus competencias profesionales y/o	

	disciplinarias. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
La Universidad, ha complejizado su labor y fortalecido sus programas de formación en la X región de Los Lagos en 2 Campus y 1 Sede. Del mismo modo, la ley 21.091 establece que el sistema nacional de aseguramiento de la calidad, a contar del 2022, estará basado sobre criterios y niveles de calidad. La Universidad aspira avanzar en definir niveles de calidad en materia de dotación docente, equipamiento y recursos educativos (bibliografía, entre otros) que le permitan reducir la heterogeneidad entre sedes y campus.	Definición de niveles de calidad institucional sobre la dotación de núcleos de alta dedicación en carreras de pregrado y contratación de académicos/as para fortalecer a Puerto Montt y Chiloé. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030 Plan de mejoramiento Institucional
	Definición de niveles de calidad institucional sobre equipamiento, bibliografía y dotación de talleres de la especialidad en carreras de pregrado e invertir en dichos recursos educativos para homologar los niveles de calidad entre campus, sedes y niveles formativos. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Resoluciones CNA sobre acreditación de carreras
La Universidad hasta el año 2016 tuvo la certificación de sello inclusivo entregado por SENADIS en el Campus Osorno e implementó el “Programa de Inclusión para estudiantes con discapacidad”. No obstante, lo anterior, dadas las exigencias establecidas en la ley 20.422, los acuerdos internacionales ratificados por el Estado de Chile en la materia, la heterogeneidad de las instalaciones en campus y sedes para dar acceso universal a personas con movilidad reducida y la necesidad de dar acompañamiento efectivo a la creciente cantidad de estudiantes con capacidades diferentes, se hace necesario fortalecer la institucionalidad existente	Despliegue de sistema de acompañamiento académico y socio afectivo en apoyo a los(as) estudiantes con movilidad reducida y capacidades diferentes en todos los campus y sedes. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Contratación de profesionales para integrar el Programa de Inclusión para estudiantes con discapacidad. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan de Mejoramiento Institucional
	Inversión para adecuar la infraestructura en todos los campus y sedes para que obtengan la certificación “Chile Inclusivo”. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Ley 20.422 Manual “Sello Chile Inclusivo” del SENADIS
La Universidad cuenta con una oferta de postgrado consistente en dos Doctorados y cinco Magíster. A ello se suma la escasa oferta de programas de postgrado en X región. Esperamos aumentar la oferta de programas de Magister y Doctorado de calidad.	Implementación de Política de Postgrado institucional. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Mejoramiento de las condiciones físicas y calidad de los servicios para la operación de los programas de postgrado. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Política de Postgrado de la Universidad de Los Lagos
	Apertura de nuevos programas de Magíster y Doctorados acreditables. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Reglamento y Modelo de Gestión de Postgrado. Institucional - Plan de Fortalecimiento	

La Universidad cuenta con el 70% de sus programas de postgrado acreditados , y aspira a llegar al 100%.	Rediseño curricular de los programas de postgrado. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Renovación y consolidación de claustros académicos. Plan de Fortalecimiento e Institucional	Modelo de Gestión de Postgrado

AE3 INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y/O CREACIÓN.		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
La Universidad posee niveles de producción científica y desarrollo tecnológico , moderados, dado su actual nivel de desarrollo institucional. La Universidad aspira a elevar el número, calidad y liderazgo de su producción científica	Contratación de Académicos con grado de doctor. Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Apoyo focalizado a áreas temáticas y grupos de investigación, atendiendo sus diferencias en condiciones para productividad científica. Plan de Fortalecimiento	Informe de Autoevaluación 2020
	Consolidación de Áreas Prioritarias de Investigación. Plan de Fortalecimiento	Plan de Mejoramiento Institucional
	Política de Innovación y transferencia tecnológica. Plan de Fortalecimiento	
	Fortalecimiento de la Editorial ULagos. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Aumento de la colaboración científica para la investigación con instituciones nacionales e internacionales. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Fortalecimiento de revistas científicas institucionales a través de indicadores de calidad que se visibilicen en el mundo científico nacional e internacional. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Mecanismos de articulación de la investigación con la formación de Pregrado y	

	Postgrado. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
La Universidad posee una renovada política de investigación y mecanismos que orientan a la investigación hacia la pertinencia territorial (regional) del trabajo científico y tecnológico. Sin embargo, estas políticas y mecanismos se encuentran en una fase de reciente implementación. La Universidad aspira a consolidar ese proceso y alcanzar un mayor alcance regional en sus publicaciones científicas y proyectos de innovación y transferencia tecnológica.	Fortalecimiento de Áreas Prioritarias de investigación (APIs). Institucional - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
	Consolidación de redes territoriales de Investigación. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Plan de Comunicación de la Ciencia Regional. Institucional - Plan de Fortalecimiento e	
	Habilitación de centro de Equipamiento Mayor para la investigación científica y desarrollo tecnológico. Plan de Fortalecimiento	
	Plan de renovación de equipamiento científico. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Incremento de las capacidades de gestión en investigación y transferencia tecnológica. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
La Universidad posee una alta heterogeneidad en el desarrollo de sus capacidades científicas en sus áreas temáticas. Existen un grupo de áreas temáticas que concentran la mayor producción de artículos científicos. La Universidad aspira a aumentar el número de áreas temáticas con capacidades científicas comprobables.	Contratación de académicos con grado de doctor y perfil investigador. Institucional - Plan de Fortalecimiento Institucional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Apoyo focalizado a áreas temáticas y grupos de investigación, con Fondos de apoyo a la investigación. Institucional - de Fortalecimiento	Informe Autoevaluación 2020
	Fortalecimiento de la Editorial ULagos. Institucional - Plan de Fortalecimiento Institucional	Plan de Mejoramiento Institucional
	Mecanismos de incorporación de mujeres a funciones investigativas. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Política de Creación y difusión artística. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
	Generación de instrumentos de incentivo a la creación y su la valoración del quehacer	

	artístico en la evaluación académica. Institucional - Plan de Fortalecimiento	
--	---	--

AE4 VINCULACION CON EL MEDIO		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
La Universidad posee una política de Vinculación con el Medio que promueve el trabajo en todas las carreras y unidades académicas con sello distintivo institucional, sin embargo, el despliegue de la política es aún parcial. La Universidad aspira a que el 80% de las Unidades académicas, carreras y programas, cuenten con mecanismos permanentes y reconocibles de la política de Vinculación con el Medio	Plan de Integración de los mecanismos VCM en los procesos de planificación de las Unidades Académicas. Institucional – Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo institucional 2030
	Consejos Asesores Externos y Estratégicos en carreras, programas e Institución. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Informe de Autoevaluación 2020
	Plataforma VcM Mide en su capacidad de generar, analizar y sistematizar información dinámica para evaluar impacto bidireccional. Institucional – Plan de Fortalecimiento	
	Proceso permanente en Habilitación de competencias en Gestión de la VCM. Institucional – Plan de Fortalecimiento	
La Universidad posee una estrecha relación con actores del territorio para la implementación de iniciativas que contribuyan al desarrollo de sus comunidades, sin embargo, es necesario visibilizar y fortalecer la contribución de la institución. La Universidad aspira a eleva su prestigio y valoración en la región para promover, junto a otros actores territoriales, más y mayores proyectos de desarrollo.	Política de comunicaciones estratégicas. Institucional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Plataforma de Innovación y Servicios tecnológicos. Externo - Plan de Fortalecimiento	Plan de Mejoramiento Institucional
	Estrategias de Innovación Social y el desarrollo de capacidades que fortalezca el trabajo interdisciplinario. Institucional	Proyectos Superior Regional Política VCM
La Universidad ha desarrollado un vínculo con actores del territorio para la implementación	Capacidades a nivel de estructura y gestión que permitan analizar Tendencias, identificar	

de iniciativas que contribuyan al mejoramiento de sus comunidades, no obstante, aún es pertinente y necesario fortalecer las relaciones con el entorno a través de la Innovación Social y el desarrollo de capacidades de observación del entorno significativo.	necesidades y segmentar actores claves, diagnóstico y mapeo de socios estratégicos. Externo - Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Laboratorio de Innovación: Makerspace Social para la interacción con el entorno. Externo - Plan de Fortalecimiento	Proyectos Superior Regional Política VCM
La Universidad posee una mínima relación con sus egresados . Se propone aumentar la relación con sus egresados por medio actividades sistemáticas y una mejor oferta de formación continua.	Mecanismos sistemáticos de retroalimentación con profesionales/egresados. Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030
	Oferta y modalidad de Programas de Formación continua actualizadas. Institucional - Plan de Fortalecimiento	Proyectos Superior Regional Política VCM
	Plan de difusión de la oferta formativa tanto para egresados como para actores claves – Institucional - Plan de Fortalecimiento	
La Universidad posee relaciones internacionales para desarrollar su proyecto académico en las áreas de la formación de pregrado y postgrado, y la investigación científica. Sin embargo, esta relación es mínima. La Universidad se propone aumentar sus relaciones internacionales para fortalecer sus actividades de formación de pregrado y postgrado y elevar las redes de colaboración para la investigación científica.	Política de Relaciones Internacionales. Institucional	Informe Autoevaluación 2020
	Política Integrada al proceso académico. Institucional	Plan de Mejoramiento Institucional
	Becas de movilidad estudiantil. Plan de Fortalecimiento	
	Procesos de actividades internacionales. Plan de Fortalecimiento	
	Convenios bilaterales con IES e instituciones afines. Institucional	
La Universidad ha relevado el desarrollo artístico y cultural a través de creación de la Subdirección de Arte, Cultura y Patrimonio, la que se ha encargado de fomentar la oferta formativa artístico-cultural y promover la articulación de una agenda única de arte,	Política de Arte, Cultura y Patrimonio. Institucional	Informe Autoevaluación 2020
	Plan integrado de Arte, Cultura y Patrimonio. Plan de Fortalecimiento	Plan de Mejoramiento Institucional

cultura y patrimonio, sin embargo, se hace necesario establecer parámetros institucionales que fomenten la extensión cultural universitaria y entreguen un reconocimiento formal a dicha labor inherente en la función académica.	Programas formativos de Arte, Cultura y Patrimonio. Plan de Fortalecimiento	Política VCM
	Integración del Arte la cultura y el Patrimonio al proceso académico. Institucional	

AE5 SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
La Universidad cuenta con un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, asociado al PEDI 2030, que considera mecanismos e instrumentos de planificación, los cuales se encuentran asentados al interior de la institución. Sin embargo, se deben fortalecer los mecanismos de seguimiento y monitoreo de dichos instrumentos de planificación, a objeto de evaluar sistémicamente sus resultados.	<i>A nivel institucional:</i> Instalación y ejercicio pleno del Comité de Calidad Institucional , considerado en el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, integrado por Rectoría, Vicerrectorías y Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad. Institucional – Plan de Fortalecimiento	Informe Autoevaluación 2020 Plan de Mejoramiento Institucional
	<i>A nivel técnico:</i> Implementación de Mecanismos de Seguimiento Periódico a los Planes de Desarrollo de Unidades Académicas y Planes de Mejoramiento de Carreras y Programas. Institucional – Plan de Fortalecimiento	
	<i>A nivel de unidades y programas académicos:</i> Fortalecimiento de la articulación de la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad con Consejos de Departamento y Consejos de Carrera. Institucional – Plan de Fortalecimiento	
El Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad ha demostrado capacidad de regular la gestión de los procesos formativos de	Seguimiento y Monitoreo a la implementación del Plan de Mejoramiento Institucional 2020 – 2025. Institucional	Ley 21.091 sobre Educación Superior

pregrado y postgrado. No obstante, ello, existe el desafío - estipulado en la legislación vigente - de implementar el sistema desde un enfoque integral, abarcando el conjunto de funciones institucionales (Gestión Estratégica, Docencia, Vinculación con el Medio e Investigación, Innovación y Creación).	Implementación del Sistema de Autoevaluación de Programas Académicos con Fines de Acreditación y de Mejoramiento. Institucional	Modelo Educativo Institucional
La Universidad cuenta con un conjunto de instrumentos (encuestas y estudios) para medir distintas funciones y actividades institucionales. Se requiere fortalecer la integración y consolidar un Sistema Institucional de Encuestas y Mediciones de la información que dichos ejercicios reportan, al objeto de favorecer la gestión institucional.	Constitución de un Sistema Institucional de Encuestas y Mediciones que posibilite contar con información oportuna y oriente la toma de decisiones en distintos niveles y áreas de la Universidad. Plan de Fortalecimiento	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030 Informe de Autoevaluación 2020 Plan de Mejoramiento Institucional

4. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1 GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Brechas	1. La Universidad ha elevado su infraestructura para mejorar las condiciones de habitabilidad/operación, sin embargo, aún persisten asimetrías en campus y sedes, y en algunas áreas de gestión. La Universidad aspira a contar con un estándar suficiente de infraestructura para desarrollar su proyecto educativo en todos los Campus y Sedes, y en algunas áreas de gestión docente y funcionaria 2. La Universidad cuenta con sistemas de gestión que han sostenido el proyecto educativo y son suficientes para la gestión institucional. Sin embargo, es necesario renovar y actualizar esos sistemas tecnológicos y de gestión para enfrentar mayores desafíos en la seguridad, confiabilidad y robustez de sistemas de gestión institucional 3. La Universidad cuenta con una política de igualdad de género, y exhibe avances en la regulación de conductas de acoso sexual y el desarrollo programas de formación para la igualdad de género. Sin embargo, estos avances son incipientes, y deben consolidarse para transformar a la Universidad con una cultura organizacional más igualitaria 4. La Universidad cuenta con gestión estratégica orientada por un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional al año 2030, e instrumentos de planificación funcionales que orientan el quehacer institucional. Sin embargo, es necesario fortalecer las capacidades institucionales que sostienen la gestión de largo plazo y asegurar la concreción de las metas propuestas en estos instrumentos 5. La Universidad de Los Lagos se encuentra inserta en una región con una alta componente de pueblos originarios. En la actualidad, el 40% de nuestros estudiantes se identifican como parte integrante de algún Pueblo Originario. Necesitamos avanzar para constituir un polo de reconocimiento y valoración de la cosmovisión de los pueblos originarios presentes en la región 6. Actualmente contamos con un programa para estudiantes en situación de discapacidad llamado "Programa Inclusión EsD Ulagos". Queremos profundizar la acción de este programa para considerar elementos de la cultura de la organización que eliminen la discriminación fundada en la discapacidad para estudiantes, funcionarios y académicos.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo Dirección de Informática y Nuevas Tecnologías Dirección de Igualdad de Género Dirección de Proyectos Estratégicos

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Desarrollar una cultura organizacional alineada con el proyecto estratégico, que permita gestionar el talento y potenciar el desarrollo institucional		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Optimizar procesos críticos orientados al mejoramiento de la calidad de los servicios	La Universidad diagnosticará los 1) procesos críticos, 2) medirá estándares actuales de servicio y 3) mejorará el nivel de satisfacción de los/as usuarios/as finales.	Mediano	
Transmitir una cultura organizacional que considere la igualdad de género como un valor central	Una cultura organizacional más igualitaria en la universidad a través de 1) Política de igualdad de género instalada, 2) Regulación de conductas de acoso sexual con resultados y 3) Programas de formación para la igualdad de género	Corto	
Fortalecer el conocimiento de la cosmovisión de los pueblos originarios en el quehacer institucional	La Universidad instalará una 1) Dirección de Pueblos Originarios, 2) Una política multicultural y 3) Programas de formación que promuevan la cosmovisión de los Pueblos Originarios pertenecientes a la región de Los Lagos.	Mediano	
Fortalecer las condiciones de integración para todas las personas en situación de discapacidad	La Universidad busca contar con 1) políticas y 2) dispositivos de apoyo para concretar igualdad de trato y oportunidades de las personas en situación de discapacidad	Mediano	
Gestión estratégica en base a proyectos, acompañados por una fortalecida Dirección de Proyectos	La institución cuenta actualmente con una Dirección de Proyectos Institucionales la que buscamos transformar en una Dirección de Proyectos Estratégicos que se haga cargo de la cartera de 30 proyectos que forman parte del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Esto a través de 1) fortalecer el equipo a través de programas de capacitación y especialización, 2) que su actual rol de "Apoyo" evolucione a un rol de "Control y Seguimiento" de proyectos internos y 3) que sirva de puente con el Mineduc y otras fuentes de financiamiento para desarrollar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.	Mediano	

Objetivo estratégico (AE1-OE2)	Fomentar una comunidad universitaria integrada en un ambiente laboral sano y seguro		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	

Plan de inversiones de infraestructura	La Universidad posee estándares suficientes de infraestructura para desarrollar su proyecto educativo en todos los Campus y Sedes, y en algunas áreas de gestión docente y funcionaria	Corto
Plan de recuperación de áreas comunes (para estudiantes, académicos y personal administrativo) para mejorar la calidad del entorno universitario	La comunidad universitaria cuenta con las condiciones físicas para que los estudiantes y trabajadores desarrollen una vida universitaria amable	Mediano
Proyectos de remodelación en Campus y Sedes para mejorar la habitabilidad y espacios para los estudiantes	La institución cuenta con condiciones de operación más homogéneas entre campus, sedes y carreras	Mediano

Objetivo estratégico (AE1-OE3)	Desarrollar sistemas eficientes de los procesos de gestión y toma de decisiones institucionales, promoviendo el uso de tecnologías de vanguardia	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Adquisición e implementación de nuevos sistemas de gestión institucional	La Universidad posee sistemas tecnológicos y de gestión adecuados para enfrentar mayores desafíos en la seguridad, confiabilidad y robustez de sistemas de gestión institucional	Mediano
Rediseñar de procesos críticos	Los usuarios disfrutan de mejores servicios que optimizan el tiempo de respuesta, avanzando hacia procesos “paperless”	Mediano
Fortalecer y ampliar el Programa de transformación cultural	Las/los funcionarias/os y académicas/os de la Universidad están con una alta disposición al cambio organizacional orientado a la instalación de nuevos procesos y tecnologías	Mediano
Implementación de Sistema Institucional de Encuestas y Mediciones	La Universidad cuenta con mejores mecanismos institucionales para recoger información a través de encuestas, focus group y otras vías	Corto
Fortalecimiento del Sistema de Gestión de indicadores Estratégicos –	La gestión institucional dispone y utiliza de sistemas de información estratégica de manera permanente	Corto

AE2 DOCENCIA Y PROCESOS FORMATIVOS: PRE Y POSGRADO	
Brechas	1. La Universidad cuenta con una oferta 28 carreras profesionales en la X región. Esta oferta permite una matrícula de 5.500 estudiantes en Osorno y Puerto Montt. La Universidad aspira a aumentar y renovar la oferta de carreras profesionales-técnicas y expandir esa oferta a la nueva Sede Chiloé 2. La Universidad ha avanzado en la virtualización de sus procesos formativos en Pregrado y Postgrado, lo que ha permitido fortalecer la docencia en carreras de pregrado, programas de formación continua y postgrado. Si bien se ha realizado una inversión para fortalecer las plataformas tecnológicas existentes, se requiere conformar una nueva institucionalidad con unidades especializadas para el desarrollo de la modalidad virtual y asegurar calidad con un modelo pertinente. 3. La Universidad ha desplegado un sistema de acompañamiento y seguimiento para sus estudiantes de pregrado de 1° y 2° año para mejorar la retención y titulación oportuna. Sin embargo, es necesario extender su cobertura a los estudiantes de 3°, 4° y 5° año, y ampliar su funcionamiento a la formación técnica que concentra cerca del 50% de la matrícula total 4. La Universidad cuenta con una oferta de postgrado consistente en dos Doctorados y cinco Magíster. A ello se suma la escasa oferta de programas de postgrado en X región. Esperamos aumentar la oferta de programas de Magister y Doctorado de calidad. 5. La Universidad hasta el año 2016 tuvo la certificación de sello inclusivo entregado por SENADIS en el Campus Osorno e implementó el “Programa de Inclusión para estudiantes con discapacidad”. No obstante, lo anterior, dadas las exigencias establecidas en la ley 20.422, los acuerdos internacionales ratificados por el Estado de Chile en la materia, la heterogeneidad de las instalaciones en campus y sedes para dar acceso universal a personas con movilidad reducida y la necesidad de dar acompañamiento efectivo a la creciente cantidad de estudiantes con capacidades diferentes se hace necesario fortalecer la institucionalidad existente 6. La Universidad el 2020 ha actualizado su modelo educativo y también ha implementado un programa de “Seguimiento y evaluación de los aprendizajes de los Estudiantes”. No obstante, lo anterior, se debe avanzar de manera intensiva en extender este piloto a todas sus carreras de pregrado para garantizar la adquisición de las competencias de los perfiles de egreso por parte de todos sus estudiantes. 7. La Universidad, ha complejizado su labor y fortalecido sus programas de formación en la X región de Los lagos en 2 Campus y 1 Sede. Del mismo modo, la ley 21.091 establece que el sistema nacional de aseguramiento de la calidad, a contar del 2022, estará basado sobre criterios y niveles de calidad. La Universidad aspira avanzar en definir niveles de calidad en materia de dotación docente, equipamiento y recursos educativos (bibliografía, entre otros) que le permitan reducir la heterogeneidad entre sedes y campus. 8. La Universidad cuenta con el 70% de sus programas de postgrado acreditados, y aspira a llegar al 100%.
Unidades responsables	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Objetivo estratégico (AE2-OE1)	Aumentar la calidad y cobertura regional de la formación en todos los niveles, asegurando estándares exigentes en sus programas y trayectorias exitosas para los y las estudiantes.		
Estrategias		Cambios esperados	Horizonte de logro
Implementar nuevas carreras profesionales PSU sobre la base de las necesidades regionales.		Una oferta competitiva y pertinente de carreras de pregrado PSU que contribuyan al desarrollo de las áreas productivas, sociales, públicas, tecnológicas y de la salud de la Región de Los Lagos.	Largo
Estudio y renovación de la oferta de nuevas carreras técnicas sobre la base de las necesidades regionales.		Una oferta competitiva y pertinente de carreras técnicas que contribuyan al desarrollo de las áreas productivas, sociales, públicas, tecnológicas y de la salud de la Región de Los Lagos.	Largo
Dotar de nueva infraestructura y equipamiento para asegurar condiciones de operación de calidad en las nuevas carreras.		La Universidad aumenta su infraestructura y equipamiento en Puerto Montt y Osorno lo que permite albergar nuevas carreras con altos estándares de calidad.	Mediano
Contratar académicos/as a jornada completa para asegurar los núcleos de alta dedicación de las nuevas carreras acorde a parámetros de calidad CNA.		Todas las carreras de pregrado disponen de académicos(as) con alto nivel de especialización que son la base de un proceso formativo de calidad; que además cumplen con los criterios de acreditación CNA y permiten contribuir a seguir aumentando la productividad investigativa de la Universidad en sus áreas selectivas de investigación.	Largo
Implementar y fortalecer las nuevas plataformas de educación a distancia		La Universidad dispone de una nueva institucionalidad con la Plataforma ULagosvirtual que permite abordar temas desde el soporte tecnológico como; evaluación de calidad, capacitación docente y evaluación de aprendizajes de los estudiantes en modalidad virtual, una oferta de cursos virtuales en pregrado y postgrado. Adicionalmente, le permite disponer de una oferta competitiva y de calidad en el área de formación continua.	Mediano
Vincular al sistema de biblioteca a la plataforma Ulagos virtual para transformarla en una Comunidad de aprendizaje.		La institución puede exhibir una biblioteca tradicional transformada en una comunidad de aprendizaje virtual y presencial al servicio de los aprendizajes de sus estudiantes de pre y postgrado y también al servicio de los investigadores de las “áreas prioritarias de investigación. Adicionalmente la plataforma Ulagos virtual se ve fortalecida con un recurso	Mediano

	educativo sustantivo para el proceso formativo de los estudiantes en la modalidad virtual.	
Implementación de un modelo de calidad para la modalidad de enseñanza aprendizaje virtual	Todos los cursos, programas de formación continua y cualquier actividad académica que se dicta en modalidad virtual tienen una certificación y/o acreditación nacional e internacional de calidad.	Mediana
Implementar la nueva institucionalidad para fortalecer el área de desarrollo docente, innovación curricular y evaluación.	Todas las carreras de pregrado de la Universidad y sus académicos(as) pueden saber el nivel de los aprendizajes y adquisición de competencias de todos sus estudiantes y mejorar sus procesos formativos a favor de obtener mejores profesionales y técnicos. Adicionalmente se mejoran los años de acreditación de las carreras obligatorias en pregrado.	Mediano
Contratar profesionales especialistas para operar un sistema de seguimiento informático "U-Planner" para evaluar la adquisición de las competencias de perfil de egreso de todos los estudiantes de pregrado y retroalimentar a los consejos de carrera para mejorar continuamente el proceso formativo.	La Universidad puede procesar y sistematizar la información referida a la evaluación de aprendizajes y adquisición de las competencias del perfil de egreso de 28 carreras de pregrado y sus 10.000 estudiantes y hacer seguimiento por cohortes de ingreso, por familias de carreras, niveles formativos (PSU, FT y PSL) y también a nivel de individual de estudiantes en riesgo académico. Del mismo modo se mejoran los resultados de la prueba "Evaluación Nacional Diagnóstica de la Formación Inicial Docente" en pedagogía y los resultados de acreditación y/o autoevaluación en carreras de pregrado.	Corto
Implementar la "Unidad de Creación, Investigación e Innovación para mejorar la Docencia"	Se dispondrá de una unidad especializada, articulada con la Dirección de Investigación, con profesionales de apoyo que permitirá incrementar los índices de productividad en términos de publicaciones, proyectos y creación de material educativo, para mejorar la labor formativa en Pregrado. Asimismo, podrá fortalecer el quehacer de todos(as) los académicos(as) que opten por la carrera académica docente. Por otra parte, esa producción contribuirá significativamente en generar conocimiento para mejorar continuamente la labor docente y permitirá que la Universidad disponga de una docencia con óptimos niveles de calidad.	Mediano
Definir niveles de calidad institucional sobre equipamiento, bibliografía, dotación de talleres de la especialidad y dotación docente para homologar los niveles de calidad entre sedes y campus.	La Universidad dispondrá de niveles de calidad en materia de equipamiento, bibliografía, dotación de talleres de la especialidad y dotación docente en beneficio de sus estudiantes que le permitirá aumentar sus niveles de calidad.	Corto

Contratar académicos/as a jornada completa y adquirir recursos educativos (bibliografía, equipamiento) para reducir la heterogeneidad entre carreras.	Todas las carreras de pregrado de la Universidad dispondrán de niveles de calidad homologables. Ello era en beneficios de todos sus estudiantes. Adicionalmente se mejorará los resultados de los procesos de acreditación obligatorios en pregrado y de los procesos de evaluación externa con fines de mejoramiento interno	Corto
Definir un nuevo modelo de gestión académica en las carreras de pregrado, que permita otorgar apoyos especializados en materias de: gestión docente, innovación y desarrollo curricular, aseguramiento de la calidad y vinculación con el medio.	La Universidad cuenta con estructuras y competencias profesionales y académicas para acompañar adecuadamente el trabajo docente de las carreras de pregrado	Mediano

Objetivo estratégico (AE2-OE2)	Sostener el compromiso con la inclusión y equidad en el acceso a la educación superior de estudiantes talentosos/as, asegurando su ingreso, permanencia y titulación.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Implementar el sistema de seguimiento y acompañamiento SIMON, a todos los niveles formativos que imparte la Universidad	Todas las carreras de pregrado y sus estudiantes en campus y sedes tienen acompañamiento académico y socio académico que les permite mejorar sus trayectorias formativas y mejora las tasas de retención y de titulación oportuna.	Corto
Automatizar los procesos administrativos en secretaría de estudios y en área de becas y beneficios.	Todos los procesos administrativos y trámites en las áreas de: títulos y grados; secretaría de estudios, desarrollo estudiantil, becas y beneficios son automatizados en campus y sedes.	Mediano
Contratación de profesionales para ampliar la cobertura del sistema de seguimiento y acompañamiento a todos los niveles de la Universidad	La labor de seguimiento y acompañamiento a los(as) estudiantes en riesgo académico se puede desarrollar de manera efectiva en todas las carreras de pregrado, en todos sus niveles y en todos sus campus y sedes.	Corto
Implementar programas remediales y programas de formación continua para responder a los desafíos que establece la prueba "Evaluación Nacional Diagnóstica de la Formación Inicial Docente"	La institución dispone de una oferta de formación continua (cursos, diplomas, diplomados), pertinente para sus egresados y también puede responder a los resultados de la prueba "Evaluación Nacional Diagnóstica de la Formación Inicial Docente" de los titulados(as) de carreras pedagógicas para que mejoren sus capacidades profesionales en beneficio del sistema educativo regional y nacional.	Mediano
Desplegar el sistema de acompañamiento académico y socio afectivo en apoyo a los(as) estudiantes con movilidad reducida y	La institución tendrá implementado un programa de carácter permanente de acompañamiento académico y socio afectivo en apoyo a los(as) estudiantes con	Mediano

capacidades diferentes en todos los campus y sedes.	movilidad reducida y capacidades diferentes en todos los campus y sedes, cumplirá con las exigencias que ha planteado el propio Estado de Chile a través de la ley 20.422 y todos sus campus y sedes dispondrán del sello “Chile Inclusivo”	
---	---	--

Objetivo estratégico (AE2-OE3)	Fortalecer la formación de postgrado, mejorando la cobertura y calidad de los programas existentes y futuros.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Contratación de investigadores/as jóvenes con grado de doctor en áreas estratégicas	La Universidad cuenta con Claustros académicos estables, de cantidad y calidad acreditables ante la CNA, que sostienen la formación de todos los programas de Magister y Doctorado	Mediano
Estudio y apertura de nuevos programas de Magister y Doctorado para la Región	La Universidad cuenta con un mayor número de programas de Magister y Doctorado que permiten una mayor contribución en la formación de capital humano avanzado en la región	Mediano
Fortalecimiento de la capacidad de gestión y apoyo de la Dirección de Postgrado	Las estructuras de apoyo profesional y administrativos de la Universidad permiten el soporte para que los académicos de los programas de postgrado se focalicen en sus labores académicas	Mediano
Creación de un sistema permanente de monitoreo de claustros académicos	La Universidad cuenta con un sistema de acompañamiento y seguimiento de los Claustros académicos de los programas de Magister y Doctorado	Mediano
Creación de una línea de concursos de investigación orientada al fortalecimiento y renovación de claustros	Los académicos adscritos a los claustros de los Programas de Magister y Doctorado cuentan con líneas de financiamiento que permitan la generación de equipos de investigadores en torno a líneas definidas	Mediano
Fortalecimiento de la internacionalización del postgrado de Consejos Asesores internacionales de los programas de doctorado	La Universidad cuenta con programas de postgrado insertos en redes de colaboración internacional que permiten como mecanismos permanentes tales como el intercambio académico y estudiantil, proyectos de investigación asociativos, las cotutelas de tesis	Mediano

AE3 INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN	
Brechas	1. La Universidad posee niveles de producción científica y desarrollo tecnológico, moderados, dado su actual nivel de desarrollo institucional. La Universidad aspira a elevar el número, calidad y liderazgo de su producción científica 2. La Universidad posee una renovada política de investigación y mecanismos que orientan la investigación hacia la pertinencia territorial (regional) del trabajo científico y tecnológico. Es decir, estas políticas y mecanismos se encuentran en una fase de reciente implementación. La Universidad aspira a consolidar ese proceso y alcanzar un mayor alcance regional en sus publicaciones científicas y proyectos de innovación y transferencia 3. La Universidad posee una alta atomización en el desarrollo de sus capacidades científicas en sus áreas temáticas. Existen un grupo de áreas temáticas que concentran la mayor producción de artículos científicos. La Universidad aspira a aumentar el número de áreas temáticas con capacidades científicas comprobables.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección General de Vinculación con el Medio

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	Incrementar la contribución a la generación de conocimiento científico y tecnológico		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Contratación de nuevos doctores con perfil de investigador, incorporando un enfoque de género en algunas áreas	Se espera un aumento del número de investigadores activos de 97 a 120 académicos,	Mediano	
Colaboración científica para la investigación con instituciones nacionales e internacionales	La Universidad elevará la colaboración científica con instituciones de investigación nacionales e internacionales elevando el número de publicaciones asociativas internacionales de 115 a 150. Del mismo modo se espera aumentar las publicaciones lideradas en Q1 por la Universidad en colaboración con otras instituciones de 28 a 40.	Mediano	
Adquisición y renovación de equipamiento científico mayor y menor.	La Universidad aumentará su capacidad de equipamiento científico y tecnológico, aumentando la calidad de su investigación y los servicios tecnológicos a la región de Los Lagos	Mediano	
Apoyo focalizado a áreas temáticas y grupos de investigación, atendiendo sus diferencias en condiciones para productividad científica	La institución se propone elevar el número de áreas temáticas que desarrollan aportes significativos en la	Largo	

	creación de conocimiento científico- tecnológico diversificando su esfuerzo investigador.	
Mayores capacidades de gestión en investigación y transferencia tecnológica	La Universidad aspira a contar con mayores capacidades profesionales, tecnológicas y de gestión de la información para apoyar y sostener su trabajo científico y tecnológico	Corto
Fortalecimiento de programas de incorporación de estudiantes en iniciativas de investigación	La Universidad espera aumentar el número de estudiantes de pregrado y postgrado que se incorporen a proyectos de investigación científica y en publicaciones científicas	Corto

Objetivo estratégico (AE3-O2)	Aumentar la investigación con pertinencia regional	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Contratación de nuevos doctores con perfil de investigador, incorporando un enfoque de género en algunas áreas.	Se espera un aumento del número de investigadores activos de 97 a 120 académicos	Mediano
Desarrollar nuestras 5 Áreas Prioritarias de Investigación i) Producción Acuicola Sustentable; ii) Perturbaciones y Riesgos en Sistemas Socio- Ecológicos Costeros; iii) Sistema Agroalimentario Sustentable, Cambio Climático y Biodiversidad; iv) Cambio Global, construcción socio-política de los territorios; e innovación local y v) Calidad de vida y Bienestar Humano.	La Universidad aspira a consolidar sus APIs, lo que se traducirá en 30 publicaciones científicas de calidad (Q1 y Q2) en revistas indexadas por API.	Largo
Elaboración e Implementación de una política de innovación, transferencia tecnológica y emprendimiento	La Universidad contará con orientaciones, mecanismos y protocolos adecuados para fortalecer la capacidad de innovación, transferencia tecnológica y emprendimiento, conectando su quehacer con desafíos globales de pertinencia regional.	Corto
Fortalecer las Redes Territoriales de Investigación	La Universidad aspira a fortalecer su trabajo con actores claves de la región para desarrollar proyectos de investigación, innovación y creación con impacto territorial. Todo con un sello de ciencia abierta y ciudadana.	Mediano
Fortalecimiento de la Editorial ULagos	La Universidad elevará su producción editorial, para dar cabida a la producción científica y la creación de sus académicos/as e investigadores y creadores, especialmente de regiones.	Corto

Fortalecimiento de la orientación estratégica de comunicación de la ciencia, especialmente en la Región	La Universidad contará con un los recursos y medios para difundir adecuadamente su labor investigativa en los actores, elevando la valoración dela ciencia en la sociedad regional	Mediano
---	--	---------

Objetivo estratégico (AE3-OE3)	Aumentar la contribución científica y la creación en áreas temáticas de menor desarrollo en sus capacidades actuales	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Contratación de nuevos doctores con perfil de investigador, incorporando un enfoque de género en algunas áreas.	Se espera un aumento del número de académicos doctores que fortalezcan áreas disciplinarias con menor producción científica	Mediano
Fortalecimiento de mecanismos de incentivo a la investigación	La institución se propone fortalecer sus instrumentos de incentivo a la investigación para desarrollar capacidades científicas, tecnológicas y de creación y elevar incorporar el número de académicos a las labores de investigación	Largo
Implementar Instrumentos de incentivo a la creación	La Universidad contará con mecanismos que promuevan la creación artística y el reconocimiento adecuado de esta labor en el quehacer de sus académicas/os	Corto
Fortalecimiento de programas de incorporación de estudiantes en iniciativas de investigación	La Universidad espera aumentar el número de estudiantes de pregrado y postgrado que se incorporen a proyectos de investigación científica y en publicaciones científicas	Corto

AE4 VINCULACIÓN CON EL MEDIO	
Brechas	1. La Universidad posee una política de Vinculación con el Medio que promueve el trabajo en todas las carreras y unidades académicas con sello distintivo institucional, sin embargo, el despliegue de la política es aún parcial. La Universidad aspira a que el 80% de las Unidades académicas, carreras y programas, cuenten con mecanismos permanentes y reconocibles de la política de Vinculación con el Medio 2. La Universidad posee una estrecha relación con actores del territorio para la implementación de iniciativas que contribuyan al desarrollo de sus comunidades, sin embargo, es necesario visibilizar y fortalecer la contribución de la institución. La Universidad aspira a elevar su prestigio y valoración

	en la región para promover, junto a otros actores territoriales, más y mayores proyectos de desarrollo. 3. La Universidad ha desarrollado un vínculo con actores del territorio para la implementación de iniciativas que contribuyan al mejoramiento de sus comunidades, no obstante, aún es pertinente y necesario fortalecer las relaciones con el entorno a través de la Innovación Social y el desarrollo de capacidades de observación del entorno signifiicante. 4. La Universidad posee una mínima relación con sus egresados. Se propone aumentar la relación con sus egresados por medio actividades sistemáticas y una mejor oferta de formación continua. 5. La Universidad posee relaciones internacionales para desarrollar su proyecto académico en las áreas de la formación de pregrado y postgrado, y la investigación científica. Sin embargo, esta relación es mínima. La universidad se propone aumentar sus relaciones internacionales para fortalecer sus actividades de formación de pregrado y postgrado y elevar las redes de colaboración para la investigación científica. 6. La Universidad ha relevado el desarrollo artístico y cultural a través de creación de la Subdirección de Arte, Cultura y Patrimonio, la que se ha encargado de fomentar la oferta formativa artístico-cultural y promover la articulación de una agenda única de arte, cultura y patrimonio, sin embargo, se hace necesario establecer parámetros institucionales que fomenten la extensión cultural universitaria y entreguen un reconocimiento formal a dicha labor inherente en la función académica.
Unidades responsables	Dirección general de Vinculación con el Medio Dirección de Comunicaciones Estratégicas Dirección de Seguimiento al Egresado Subdirección de Arte, Cultura y Patrimonio

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	Fortalecer la interacción sistemática de la Universidad con su entorno signifiicante a través de relaciones mutuamente beneficiosas con actores y comunidades.		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Implementación de un Plan de Integración Sistemático de los Mecanismos VCM para las funciones universitarias en todas las carreras y programas de Campus y Sedes de la ULagos.	La universidad cuenta con mecanismos VCM Integrados en un 80% en todas las carreras y programas de Campus y Sedes de la ULagos.	Mediano	
Fortalecer el posicionamiento y valoración de la Universidad a través de su contribución a	Aumento de un 50% de las Iniciativas VCM sistematizadas y comunicadas, con sus respectivos programas de vinculación y/o extensión hacia actores	Largo	

las problemáticas de la sociedad y su aporte al desarrollo de su entorno significativo.	relevantes y/o áreas priorizadas, que promuevan el aporte al desarrollo del territorio. Para alcanzar reconocimiento de la comunidad del posicionamiento de la universidad.	
Implementación de un Plan sistemático de fortalecimiento del vínculo con profesionales y egresados.	La institución exhibe un mayor contacto con sus egresados, fortalecido y la instalación de mecanismos sistemáticos de retroalimentación	Mediano
Entregar una oferta Formación Continua atractiva y vinculada con las necesidades de nuestros egresados y el territorio	La universidad cuenta con Programas de formación continua robustos y con alta demanda del medio	Corto
Integración de la Política de relaciones internacionales que consideren todas funciones universitarias	La universidad posee relaciones estables y significativas con instituciones del mundo que le permiten fortalecer su trabajo científico y formativo.	Corto
Fortalecimiento de las capacidades institucionales del área VCM en Campus y Sedes.	Especialización de profesionales y docentes del área para reforzar el análisis de impacto de la VCM en el entorno de la ULagos.	Mediano

Objetivo estratégico (AE4-OE2)	Fortalecer el compromiso de la Universidad como institución socialmente responsable con su territorio.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Desarrollo de modelos de vinculación y mecanismos de evaluación del impacto de las iniciativas de VCM con su entorno relevante.	La Universidad consolida su relación con actores de la región, el país y el mundo que elevan su valoración e influencia Regional.	Mediano
Desarrollo sistemático de un proceso de articulación de los cuerpos académicos/as y estudiantes que realizan actividades artísticas/culturales, con actores Regionales/Nacionales para la gestión artística cultural conjunta.	La institución cuenta con una agenda sistemática que permite promover el arte y la cultura, cogestionando con actores locales y nacionales, la difusión, acceso y mediación cultural.	Mediano
Fomentar la oferta formativa artístico-cultural y promover la articulación de una agenda única de arte, cultura y patrimonio	La Institución posee parámetros institucionales que fomenten la extensión cultural universitaria.	Mediano

AE5 Sistema interno de aseguramiento de la calidad	
Brechas	1. La Universidad cuenta con un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, asociado al PEDI 2030, que considera mecanismos e instrumentos de planificación, los cuales se encuentran asentados al interior de la institución. Sin embargo, se deben fortalecer los mecanismos de seguimiento y monitoreo de dichos instrumentos de planificación, a objeto de evaluar sistémicamente sus resultados. 2. El Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad ha demostrado capacidad de regular la gestión de los procesos formativos de pregrado y postgrado. No obstante, ello, existe el desafío - estipulado en la legislación vigente - de implementar el sistema desde un enfoque integral, abarcando el conjunto de funciones institucionales (Gestión Estratégica, Docencia, Vinculación con el Medio e Investigación, Innovación y Creación). 3. La Universidad cuenta con un conjunto de instrumentos (encuestas y estudios) para medir distintas funciones y actividades institucionales. Se requiere avanzar en la integración de la información que dichos ejercicios reportan, a objeto de favorecer la gestión institucional.
Unidad responsable	Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Fortalecer los mecanismos de seguimiento y monitoreo a los Planes de Desarrollo de las Unidades Académicas y los Planes de Mejoramiento programas, propendiendo a la mejora continua.		
Estrategias		Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecimiento del Comité de Calidad Institucional, como instancia de gestión y seguimiento directivo de la mejora institucional y del cumplimiento del PEDI 2030.		Implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en todas las áreas y funciones institucionales, en línea con los desafíos declarados en el PEDI 2030.	Largo
Fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento utilizados por la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (Plataforma de Registro, Visitas de Seguimiento, Círculo de Calidad).		Aplicación sistemática de mecanismos de seguimiento a los instrumentos de planificación.	Corto

Relevar el rol de los cuerpos colegiados de las unidades y programas académicos (Consejos de Departamento y Consejos de Carrera) como mecanismos de aseguramiento de la calidad.	Cuerpos colegiados fortalecen su rol como mecanismos de aseguramiento de la calidad de los programas bajo su responsabilidad.	Corto
--	---	-------

Objetivo estratégico (AE5-OE2)	Implementar y adecuar el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, de acuerdo con la nueva ley, todas las funciones (Docencia de Pregrado y Postgrado, Gestión Institucional, Vinculación con el Medio e Investigación, Innovación y Creación), niveles formativos (Pregrado y Postgrado), campus y sedes de la institución.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Desarrollar un seguimiento periódico al cumplimiento del Plan de Mejoramiento Institucional 2020 – 2025, en el cual se identifican Áreas de Mejora para el conjunto de funciones institucionales.	Evaluar sistemáticamente el Plan de Mejoramiento Institucional 2020 – 2025 de sus metas y objetivos, que permita cubrir oportunamente las brechas detectadas en dicho plan en todos los campus y sedes.	Mediano
Desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Autoevaluación de Programas Académicos con Fines de Acreditación y Mejoramiento.	Contar con un Sistema de Aseguramiento de Calidad adecuado a la nueva ley, con mecanismos institucionales de aseguramiento de la calidad en todos los niveles formativos (técnico, profesional y postgrado), que favorezcan la mejora continua de procesos e indicadores.	Mediano
Desarrollar un sistema integrado de encuestas y mediciones institucionales, que aporte una mirada sistémica e integral al desarrollo de la Universidad.	Contar con un sistema integrado de información que facilite la toma de decisiones de manera oportuna.	Corto

5. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

5.1. Indicadores de resultado

AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE1 AE1-OE3	Satisfacción de usuario	N° de encuestas Muy de acuerdo y de acuerdo/N° total de encuestas *100	48%	50%	60%	65%	Dirección Gestión del Desarrollo Humano
AE1-OE2	Mts.2 cuadrados por estudiante	Mts.2 totales/N° total de estudiantes en el periodo	8,24	9,5	9,7	10	SIES
AE2-OE1 AE2-OE2	Titulación oportuna en carreras de pregrado	N° de estudiantes de la cohorte inicial titulados +1/N° de estudiantes de la cohorte inicial*100	39,8%	43%	45%	47%	SIES
AE2-OE3	Porcentaje de acreditación de programas de postgrado	N° programas de postgrado acreditados / N° total de programas de postgrado *100	62,5%	100%	100%	100%	CNA

AE3-OE1 AE3-OE2 AE3-OE3	Numero de Publicaciones Wos-Scopus	N° de publicaciones anuales Wos y Scopus	184	205	212	235	SGI-Dirección de Investigación
AE3-OE1 AE3-OE2 AE3-OE3	Porcentaje de Publicaciones Wos- Scopus Q1-Q2	Número de publicaciones Q1 y Q2 / Total de publicaciones Wos y Scopus) *100	50%	52%	55%	58%	SGI-Dirección de Investigación
AE4-OE1	Reconocimiento de la comunidad regional	Externa de acuerdo con encuesta barómetro regional	91,1%	91,1%	92%	92%	https://www.ulagos.cl/wp-content/uploads/2019/12/Resultados-Los-Lagos-presentacion-version-definitiva.pdf
AE4-OE1	Porcentaje de programas de formación que tienen implementado el modelo institucional de vinculación con el medio de carácter bidireccional	N° de programas con agenda / N° total de programas *100	28%	75%	80%	80%	SGI-Dirección de Vinculación con el Medio
AE5-OE1 AE5-OE2	Promedio de años de acreditación (carreras obligatorias)	N° de años de acreditación carreras obligatorias / N° de carreras obligatorias	2,875	3,5	4	5	CNA
AE5-OE1 AE5-OE2	Años de Acreditación Universidad de Los Lagos	N° de años de acreditación	4	4	Acreditación Avanzada	Acreditación Avanzada	CNA

5.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales						
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base	Situación actual Universida d al 2019	Metas		
				2020	2021	2022
PDO1-1	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	30,3%	32%	32%	32%	35%
PDO1-2	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	0,82	0,96	0,98	0,99	1.00
PDO1-3	"Citation Impact Normalized" WOS	0,87	0,87	0,88	0,89	0,90
PDO1-4	4 años o más de acreditación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PDO1-5	Acreditadas en 4 áreas o más	No	No	Sí	Sí	Sí
PDO1-6	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PDO1-7	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	52,7%	50,5%	48,5%	46,5%	45%
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	33,9%	37,9%	37,9%	37%	35%
PDO3	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	36	40	41	42	43

6. Compromiso institucional

Osorno, 31 de agosto de 2020

Yo, Oscar Garrido Álvarez, **Rector de la Universidad de Los Lagos** mediante la suscripción del presente documento, ratifico que el Plan de Fortalecimiento a 10 años ha sido desarrollado según lo requerido, y responde fehacientemente a los desafíos institucionales.

Así mismo, comprometo los esfuerzos de la Universidad para desarrollar y gestionar las estrategias necesarias para una satisfactoria implementación del Plan construido por esta casa de estudios.

A circular stamp from the University of Los Lagos, with the word "RECTOR" in the center. A handwritten signature is written over the stamp.

Oscar Garrido Álvarez
Universidad de Los Lagos