



V.2

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para la Universidad de Magallanes

PEDI 2024 – 2031

Versión Final 2.0 — Conforme al DFL N°27/2023 (Estatuto Orgánico UMAG)

Campo	Detalle
Código	MGE_PEDI_002
Versión	2.0
Fecha de emisión	Octubre 2025
Reemplaza	Versiones internas de trabajo del MGE (2024–2026)
Elaborado por	Dirección General de Desarrollo Estratégico Institucional
Elaboración de registro	Dra. Paola Ascencio Ojeda
Base normativa	DFL N°27/2023 · Ley N°21.094 · Ley N°21.091 · Ley N°20.129
Documentos correlacionados	Registro Maestro de Documentación Institucional (113 docs · 7 categorías) · Manual de Implementación del Estatuto Orgánico
Aprobación	Consejo Superior — Art. 18 b) DFL N°27/2023 (quórum 2/3, Art. 19)
Ministro/a de Fe	Secretaría General — Art. 39 DFL N°27/2023

Índice de Contenidos

1. Fundamentos Normativos del Quehacer Universitario Estatal
2. Jerarquía Normativa Institucional (6 niveles)
3. Mapa Estratégico UMAG 2024-2031
4. Mapa de Macroprocesos
5. Sistema de Indicadores: Estratégicos y Operativos
6. Modelo de Gestión Estratégica UMAG
7. Responsabilidad de Actores Clave según DFL N°27/2023
8. Protocolo para la Gestión Estratégica
9. Ciclo de Gestión Estratégica Institucional (6 etapas)
10. Estructura Documental Vinculada y Cadena de Aprobación
11. Planes de Desarrollo Operativo (PDO) y Planes de Acción Operativa (PAO)
12. Control Estratégico y Sistema de Monitoreo
13. Calendario de Evaluaciones 2024-2031
14. Gestión del Riesgo Estratégico
15. Rendición de Cuentas y Transparencia
16. Disposiciones Transitorias DFL N°27 — Seguimiento
17. Articulación con el Registro Maestro de Documentación y el Manual de Implementación
18. Control de Cambios

1. Fundamentos Normativos del Quehacer Universitario Estatal

Las universidades estatales en Chile no son instituciones autónomas al margen del Estado; son parte del Estado, creadas por ley para cumplir un mandato público: garantizar el derecho a la educación superior, promover el desarrollo del conocimiento y contribuir al bienestar del país. Su quehacer se rige por un conjunto de leyes que establecen sus fines, su funcionamiento y los estándares de calidad y rendición de cuentas que deben observar.

1.1 Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales

Reconoce a las universidades estatales como órganos del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio, subordinadas a su función pública. En el caso de la UMAG, su misión se orienta al desarrollo humano, científico y cultural del extremo austral, contribuyendo a la soberanía, la sostenibilidad y la identidad territorial de la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.

1.2 Ley N°21.091 sobre Educación Superior

Regula el sistema de educación superior y exige a toda universidad contar con instrumentos formales de planificación estratégica —como el PEDI— y con sistemas de aseguramiento de la calidad que permitan evaluar, mejorar y rendir cuentas de su desempeño ante la ciudadanía.

1.3 Ley N°20.129 sobre Aseguramiento de la Calidad

Crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, con procesos obligatorios de acreditación institucional y de carreras y programas, garantizando mecanismos internos y externos de revisión, control y mejora.

1.4 DFL N°27/2023 — Estatuto Orgánico UMAG

Publicado en el Diario Oficial el 12 de agosto de 2024, constituye la norma interna suprema de la Universidad. Determina la estructura de gobierno, las atribuciones de cada órgano y autoridad, los quóruns de decisión y el marco dentro del cual opera todo instrumento de planificación. Ningún instrumento del ciclo estratégico puede contradecir o eludir sus disposiciones.

Art. 9° DFL N°27

Las funciones de la Universidad de Magallanes deberán llevarse a cabo y ser consistentes con las áreas pertinentes del desarrollo estratégico del país y de la región, y con los lineamientos de sus propios Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional.

Art. 91 DFL N°27

La Universidad considerará especialmente, para la elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional, el plan de desarrollo de la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena, a fin de que exista entre ellos la debida correspondencia y armonía.

Los Arts. 9° y 91 constituyen el doble anclaje estatutario de la pertinencia territorial del PEDI: el primero exige consistencia con el desarrollo estratégico del país y la región; el segundo, correspondencia y armonía con el plan de desarrollo de la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena. Ambos se expresan en la Etapa 1 (Diagnóstico) del ciclo y en el Principio 2 del Modelo.

2. Jerarquía Normativa Institucional

Todo instrumento del Modelo de Gestión Estratégica se ubica en uno de los seis niveles de la arquitectura normativa. La validez de cada nivel depende de su coherencia con los niveles superiores. El MGE opera en el Nivel 5: su legitimidad depende de ser elaborado conforme al Nivel 2 (Estatuto) y aprobado por los órganos que éste designa.

Nivel	Tipo	Instrumentos	Referencia DFL N°27
N1	Marco legal externo	Ley N°21.094, Ley N°21.091, Ley N°20.129	Preámbulo DFL N°27
N2	Estatuto Orgánico	DFL N°27/2023 — norma interna suprema	Arts. 1°–91°
N3	Documentos constitutivos	PEI, reglamentos con quórum calificado	Arts. 27, 31, 54
N4	Reglamentos internos	Aprobados por CS o CU (mayoría o quórum calificado)	Arts. 18–20, 27–32, 54
N5	Planes institucionales	PEDI, PDO, PAO — el MGE opera en este nivel	Arts. 9°, 18 b), 27 b), 46 d), 91
N6	Actos de ejecución	Decretos, resoluciones, informes, reportes	Arts. 21, 23, 33, 39

Esta jerarquía describe la prioridad normativa de los instrumentos de planificación. El Manual de Implementación del Estatuto ordena la misma documentación bajo una arquitectura de seis niveles orientada a la secuencia temporal de construcción —constitución de órganos, reglamentos de quórum calificado, reglamentos específicos y actos de ejecución—. Ambas vistas son coherentes y complementarias: el MGE opera en el Nivel 5 (planes), que se construye una vez constituidos los órganos y dictados los reglamentos habilitantes. La correspondencia detallada consta en la Sección 17.

3. Mapa Estratégico UMAC 2024-2031

El mapa estratégico resume los objetivos estratégicos declarados por cada área en el PEDI 2024-2031. La UMAC establece cinco áreas estratégicas —Gestión, Docencia, Investigación, Vinculación con el Medio y Cultura Institucional— que orientan el horizonte institucional, integradas por procesos transversales de calidad, sostenibilidad, pertinencia territorial, inclusión, digitalización y vinculación bidireccional.

Mapa Estratégico · Universidad de Magallanes Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2024–2031					
Área estratégica	Objetivo A	Objetivo B	Objetivo C	Objetivo D	Objetivo E
Gestión Arts. 40–44 Art. 82 DFL	Alcanzar sostenibilidad económico-financiera de la institución (OEAG)	Lograr cultura de servicio, calidad y mejora continua en procesos (OEBG)	Fortalecer desarrollo de funcionarios/as de apoyo universitario (OECG)	Actualizar y mantener recursos físicos, materiales y tecnológicos (OEDG)	—
Docencia Art. 41 Arts. 56–59	Disponer oferta educativa que responda demandas del país y la región (OEAD)	Potenciar experiencia educativa flexible, interdisciplinar y con articulación (OEBD)	Mejorar tasas de eficiencia académica de las carreras de pre y postgrado (OECD)	Impulsar movilidad estudiantil nacional, internacional y no presencial (virtual) (OEDD)	Fomentar la investigación en docencia universitaria para favorecer el proceso formativo (OEED)
Investigación Art. 44 Arts. 6°, 7°	Desarrollar políticas para fortalecer CTCl, investigación e innovación (OEAI)	Fomentar liderazgo científico para abordar desafíos del territorio regional (OEBI)	Potenciar programas de capital humano vinculados al desarrollo local (OECI)	Robustecer ecosistema de innovación, promoviendo cultura científica (OEDI)	—
Vinculación con el Medio Art. 43 Arts. 6°, 7°	Potenciar el aporte de la universidad al entorno significativo (OEAV)	Fortalecer formación pertinente e integral del estudiantado y egresados (OEBV)	Promover la vinculación en construcción de espacios territoriales (OECV)	Fomentar la interculturalidad, interdisciplinariedad e integración saberes (OEDV)	—
Cultura Institucional Arts. 49–54 Art. 82 DFL	Fortalecer la identidad y cultura institucional promoviendo principios y valores de la UMAC (OEAC)	Fortalecer el sistema de gobernanza institucional para la efectividad (OEBC)	Fortalecer cultura institucional de calidad en procesos clave de autorreg. y mejora (OECC)	—	—

Elaboración: DPDI UMAC · Código MGE_PEDI_002 · Conforme DFL N°27/2023 (Art. 9°) · PEDI 2024-2031

Gestión

Docencia

Investigación

Vinculación con el Medio

Cultura Institucional

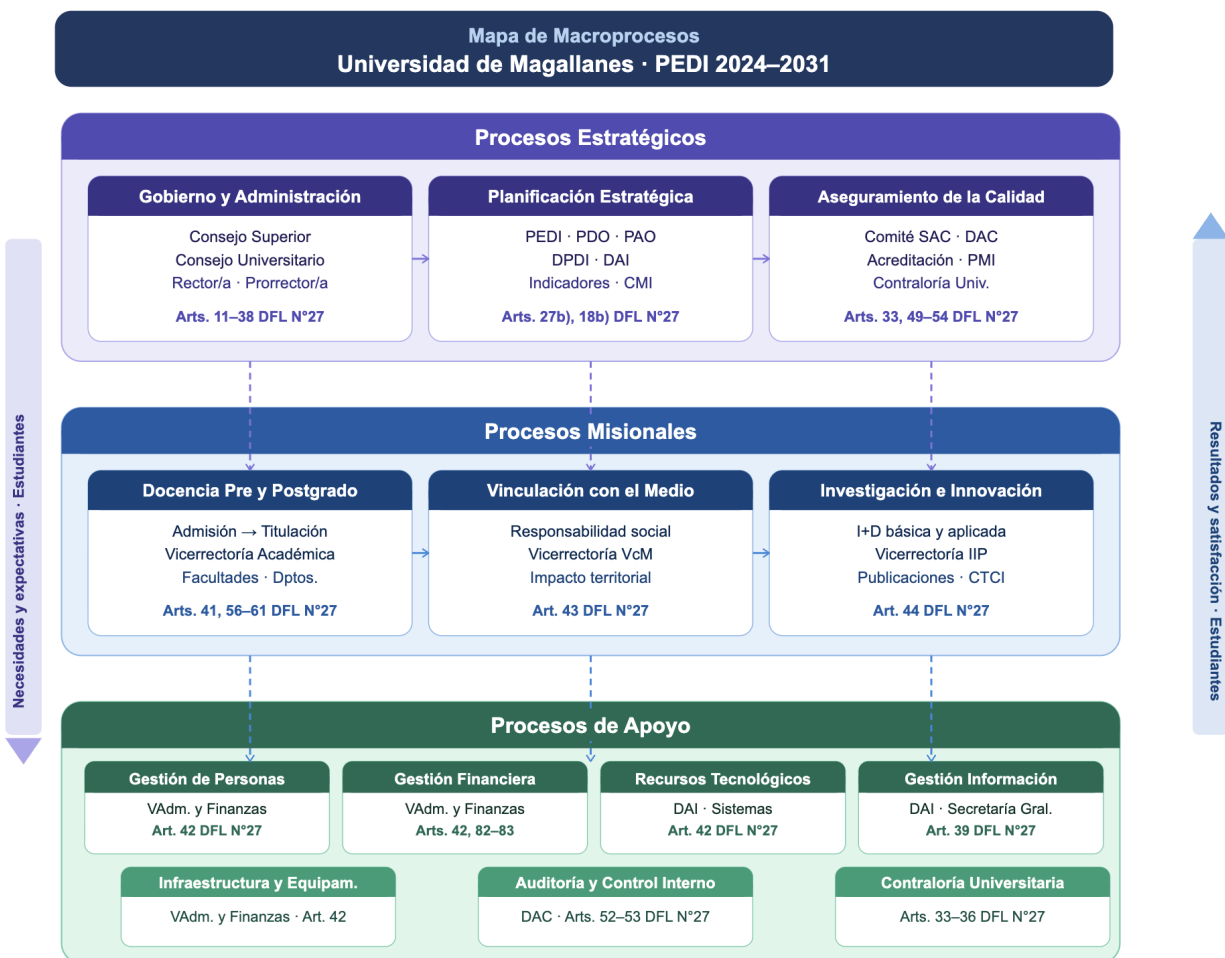
Sin objetivo declarado

Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad · Arts. 49–54 DFL N°27/2023

Infografía 1: Mapa Estratégico de la UMAC (elaboración propia)

4. Mapa de Macroprocesos

El Mapa de Macroprocesos organiza y coordina los procesos de la Universidad e implementa herramientas de monitoreo y evaluación. Distingue procesos estratégicos (gobierno y administración, planificación estratégica, aseguramiento de la calidad), misionales (docencia, vinculación con el medio, investigación e innovación) y de apoyo (gestión de personas, financiera, recursos tecnológicos, gestión de información, infraestructura, auditoría y control interno, y Contraloría Universitaria).



Infografía 2: Mapa de Macroprocesos de la UMAG (elaboración propia).

5. Sistema de Indicadores

Por cada área estratégica se definen objetivos, estrategias, acciones e indicadores. Los indicadores se organizan en dos categorías complementarias:

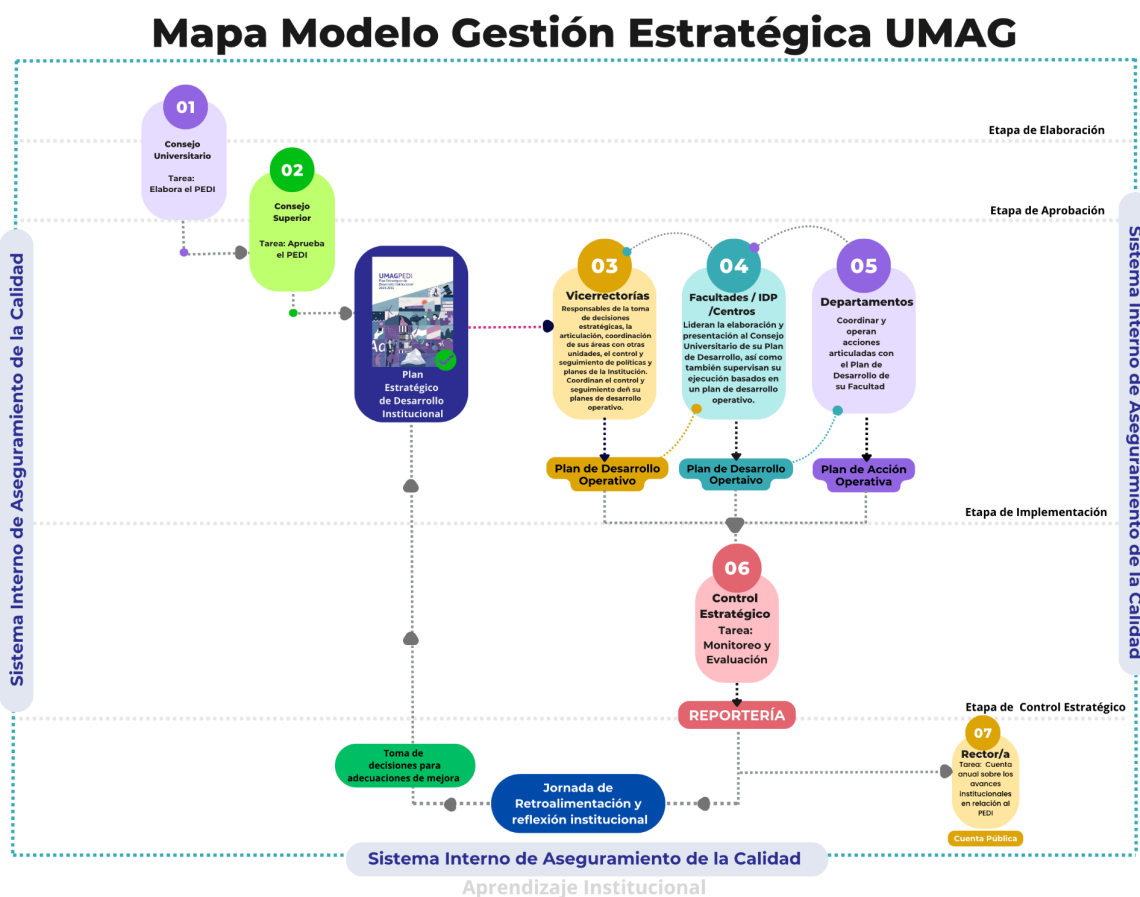
Dimensión	Indicadores Estratégicos	Indicadores Operativos
Horizonte	Largo plazo — alineados con la visión institucional	Corto plazo — orientados a la gestión eficiente del día a día
Propósito	Evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos declarados	Monitorear el rendimiento de procesos y actividades concretas
Ámbitos	Gestión, Docencia, Investigación, VcM, Cultura Institucional	Acciones específicas dentro de cada área, verificables periódicamente
Componentes	Nombre, fórmula, descripción, línea base, proyecciones intermedias y final, periodicidad	Acción, responsable, plazo, recurso asociado, forma de verificación, estado de avance

Ambos tipos son esenciales: los estratégicos fijan el rumbo y las metas de largo plazo; los operativos aseguran que el día a día contribuya a esos objetivos mayores.

6. Modelo de Gestión Estratégica UMG

Un modelo de gestión estratégica es un marco conceptual que permite a la institución planificar, implementar y evaluar acciones dirigidas a alcanzar sus objetivos de largo plazo, considerando el entorno interno y externo. El MGE asegura que cada etapa del ciclo estratégico tenga un anclaje expreso en el DFL N°27/2023, con los quórums de aprobación correspondientes, los actores competentes y los instrumentos de trazabilidad requeridos.

El Modelo se estructura sobre cinco áreas estratégicas, un mapa de macroprocesos, un marco de indicadores estratégicos y operativos, un ciclo de seis etapas y un calendario de evaluaciones 2024-2031. Cada instrumento del ciclo se encuentra articulado con el Registro Maestro de Documentación Institucional y con el Manual de Implementación del Estatuto, conforme se detalla en la Sección 17.



Infografía 3: Mapa Visual sobre Gestión Estratégica PEDi 2024-2031 (elaboración propia).

6.1 Principios del Modelo

N°	Principio	Contenido
1	Legalidad estatutaria	Todo instrumento del ciclo debe estar habilitado por el DFL N°27/2023 y ejecutado por el órgano que éste designa. Sin ese anclaje, los instrumentos carecen de fuerza jurídica vinculante.
2	Pertinencia territorial	Coherencia con el desarrollo regional de Magallanes y la Antártica Chilena. El PEDI considerará especialmente el plan de desarrollo regional, con la debida correspondencia y armonía (Art. 91), en concordancia con los planes nacionales y regionales.
3	Transparencia y rendición pública	Publicación de resultados y avances. La Cuenta Pública del Rector/a (Art. 23 b) es el instrumento de rendición estratégica ante la comunidad y los organismos externos.
4	Participación y corresponsabilidad	Inclusión de la comunidad universitaria en las fases del ciclo, conforme al principio triestamental del DFL N°27.
5	Mejora continua y aprendizaje	Revisión permanente del desempeño y ajuste de estrategias, articulada con el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.
6	Alineación institucional	Coherencia entre el PEDI, los PDO de Vicerrectorías y Facultades y los PAO de Departamentos, con trazabilidad verificable entre niveles.
7	Control de legalidad	La Contraloría Universitaria ejerce el control de legalidad de los actos administrativos del ciclo estratégico (Art. 33). La revisión previa de los decretos de oficialización del PEDI, PDO y PAO constituye un mecanismo de control institucional que la Universidad formaliza mediante reglamento interno dictado al amparo de los Arts. 33 y 89, sin perjuicio de las materias exentas de toma de razón conforme al Art. 88.
8	Gestión basada en evidencia	Las decisiones estratégicas se sustentan en información válida, trazable y oportuna.
9	Sostenibilidad institucional	Las acciones resguardan la viabilidad financiera, ambiental, social y organizacional.

7. Responsabilidad de Actores Clave según DFL N°27/2023

7.1 Consejo Superior (CS)

Art. 11	El máximo órgano colegiado de gobierno es el Consejo Superior. Le corresponde definir la política general de desarrollo y las decisiones estratégicas, velando por su cumplimiento.
Art. 18 b)	Aprobar, a proposición del Consejo Universitario, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y sus modificaciones, así como verificar, periódicamente, su estado de avance y cumplimiento.
Art. 19	La aprobación de las materias de los literales a), b), c), g), i) y j) del Art. 18 requiere el voto conforme de dos tercios de los miembros en ejercicio. El Rector o la Rectora no tiene derecho a voto respecto de los literales b), d) e i). El CS sesiona al menos trimestralmente (Art. 20).

- Aprobar formalmente el PEDI mediante acuerdo con quórum calificado (2/3), excluyendo el voto del Rector/a (Arts. 18 b, 19).
- Aprobar las políticas financieras y la contratación de empréstitos con el mismo quórum calificado de 2/3 (Art. 18 c, 19).
- Pronunciarse sobre la ejecución presupuestaria al menos semestralmente (Art. 18 d) y conocer las cuentas periódicas del Rector/a de forma trimestral (Art. 18 f).
- Pronunciarse sobre cada evaluación bienal del PEDI y aprobar toda modificación con quórum calificado de 2/3.
- Conocer la Cuenta Pública del Rector/a, que incluye los avances del PEDI (Art. 23 b).

7.2 Consejo Universitario (CU)

Art. 27 b)	Elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, el que debe ser presentado al Consejo Superior para su respectiva aprobación.
Art. 26	Órgano colegiado encargado de ejercer funciones resolutorias en las materias relativas al quehacer académico e institucional. Sus decisiones aplican a todas las materias que el Estatuto no deja bajo la potestad del CS, del Rector/a u otra autoridad superior, y son vinculantes para toda la comunidad.
Art. 31	Para sesionar requiere más de dos quintos de sus integrantes en ejercicio. Se exige quórum calificado de siete décimos (7/10) para las atribuciones de las letras a), c) y e) del Art. 27 y a), f), j) y k) del Art. 28. Los demás acuerdos —incluida la elaboración del PEDI— se adoptan por quórum simple (mayoría de los integrantes participantes).

- Liderar el diagnóstico y la formulación del PEDI con participación de la comunidad universitaria (quórum simple).
- Recibir y resolver, en ejercicio de su potestad resolutoria (Art. 26), el Plan de Desarrollo de Facultad que le presenta el Decano/a (Art. 46 d), otorgándole vigencia institucional.

- Aprobar el o los reglamentos del Comité y de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad con quórum de dos tercios de sus miembros en ejercicio (Art. 54).
- Pronunciarse sobre los informes de retroalimentación y autorizar los ajustes al PEDI.

7.3 Rector o Rectora

Art. 23 b)

Realizar, al menos una vez al año, una cuenta pública detallando la situación financiera y administrativa, los avances del PEDI y los logros en cada una de las áreas sujetas a acreditación (Ley N°20.129).

Art. 50

El Rector/a es responsable de liderar los procesos de gestión, evaluación y aseguramiento de la calidad, así como los de acreditación. Debe informar al CU, al menos anualmente, sobre el cumplimiento de compromisos y metas de calidad.

- Convocar y presidir el Comité de Aseguramiento de la Calidad (Arts. 52–53).
- Promulgar el Decreto de Oficialización del PEDI aprobado por el Consejo Superior (Arts. 21, 23 c).
- Presentar la Cuenta Pública Anual con sección estructurada de avances del PEDI (Art. 23 b).
- Informar semestralmente al CS y al CU sobre la ejecución presupuestaria (Art. 23 a).

7.4 Secretario/a General

Art. 39

El Secretario/a General ejerce como ministro/a de fe de las actuaciones oficiales de la Universidad. Actúa como ministro/a de fe del Consejo Superior y del Consejo Universitario; es responsable de citar a sus reuniones y elaborar las actas de dichos cuerpos colegiados.

- Certificar con fe pública el acuerdo del CS que aprueba el PEDI (acta de sesión) y refrendar el decreto que lo promulga; la promulgación del decreto es un acto del Rector/a (Arts. 21, 23 c) y la Secretaría General da fe y lo refrenda (Art. 39).
- Custodiar y registrar todos los actos oficiales del ciclo estratégico.

7.5 Prorrector/a

Art. 38

El Prorrector/a apoya directamente al Rector/a; coordina y gestiona integralmente todas las áreas de la Universidad, y ejecuta las funciones que el Rector/a le delegue.

- Articular la coherencia operativa entre Vicerrectorías en la elaboración de los PDO.
- Validar los PDO de Vicerrectorías antes de su socialización institucional.
- Coordinar la implementación del protocolo de gestión estratégica.

7.6 Vicerrectorías

Art. 40

Responsables de la toma de decisiones estratégicas, la articulación y coordinación de sus áreas, y el control y seguimiento de políticas y planes. Pueden proponer lineamientos estratégicos específicos, que deberán ser aprobados por el Consejo Universitario.

- **Vicerrectoría Académica** (Art. 41): velar por los aspectos docentes del PEDI y el seguimiento del PEI.
- **Vicerrectoría de Administración y Finanzas** (Art. 42): gestión de recursos físicos, financieros e informáticos; sistemas de control y seguridad.
- **Vicerrectoría de Vinculación con el Medio** (Art. 43): retroalimentación con el medio; políticas de desarrollo sustentable.
- **Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado** (Art. 44): políticas de postgrado, investigación e innovación; aspectos docentes de postgrado del PEDI.
- Cada Vicerrectoría elabora su PDO, lo valida con Prorectoría y designa un/a Encargado/a Estratégico/a de área.

7.7 Decanos/as de Facultad y Consejos de Facultad

Art. 46 d)

Liderar la elaboración y presentar al Consejo Universitario el Plan de Desarrollo de la Facultad, así como supervisar su ejecución.

Art. 59 a) y e)

El Consejo de Facultad se pronuncia respecto de los planes y políticas de desarrollo de la Facultad (a) y hace un seguimiento semestral de sus planes de desarrollo (e). Asimismo, aprueba el presupuesto anual de la Facultad dentro del presupuesto aprobado por el CS (b, en relación con el Art. 18 d).

Ruta estatutaria del Plan de Desarrollo de la Facultad (PDO):

El Decano/a lidera la elaboración; el Consejo de Facultad se pronuncia (Art. 59 a); el Decano/a lo presenta al Consejo Universitario (Art. 46 d); y el Consejo Universitario lo recibe y resuelve, otorgándole vigencia institucional en ejercicio de su potestad resolutoria (Art. 26). El Consejo de Facultad realiza el seguimiento semestral (Art. 59 e).

7.8 Directores/as de Departamento

Art. 61

El Director/a de Departamento es responsable ante la autoridad superior de organizar la docencia, la investigación y la vinculación con el medio.

Los PAO de los Departamentos son aprobados por el Decanato o la Vicerrectoría de dependencia directa, deben ser coherentes con el PDO de la Facultad y reportar indicadores al tablero de control institucional de la DAI.

7.9 Comité de Aseguramiento de la Calidad

Arts. 52–54

Organismo responsable de promover el mejoramiento de la calidad y ejercer la función evaluadora de las políticas, procesos y mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad. Está integrado por un equipo liderado por el Rector/a, con participación de, al menos, los Vicerrectores/as. Su organización interna se regula mediante uno o más reglamentos.

El o los reglamentos del Comité y de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad deben ser aprobados por el Consejo Universitario con el voto de los dos tercios de sus miembros en ejercicio, previa propuesta del Rector/a o por iniciativa de, al menos, la mayoría simple de sus integrantes (Art. 54).

El Comité es el nexo institucional entre el control estratégico del MGE y el cumplimiento de los criterios CNA para la acreditación. El seguimiento semestral de los Consejos de Facultad (Art. 59 e) se integra como hito en su tablero de control.

7.10 Contraloría Universitaria

Art. 33

Ejerce el control de legalidad de los actos administrativos de las autoridades de la Universidad y audita la gestión y el uso de los recursos institucionales. Se estructura en unidades Jurídica y Auditoría.

Arts. 35 y 36

El Contralor/a Universitario/a es designado/a por el Consejo Superior con el voto conforme de dos tercios de sus integrantes en ejercicio, a partir de una terna elaborada mediante el Sistema de Alta Dirección Pública (DNSC). Requiere título de abogado/a y al menos ocho años de experiencia; dura seis años en el cargo. Está sujeto a la dependencia técnica de la Contraloría General de la República.

En el marco del MGE, la Contraloría tiene un rol preventivo y de validación legal: revisa que los decretos de oficialización del PEDI, PDO y PAO y los acuerdos del CS y CU relativos al ciclo cumplan el ordenamiento jurídico interno. No participa en la formulación estratégica. La oportunidad y el alcance de esta revisión se formalizan por reglamento interno (Arts. 33 y 89), sin perjuicio de las materias exentas de toma de razón conforme al Art. 88.

8. Protocolo para la Gestión Estratégica en la UMAG

8.1 Propósito y alcance

Establecer un procedimiento estandarizado para la planificación, implementación, monitoreo y control del quehacer estratégico institucional, en coherencia con las leyes N°21.094, N°21.091 y N°20.129, el DFL N°27/2023 y el PEDI 2024-2031. Aplica a todos los niveles de gestión: Consejo Superior, Consejo Universitario, Rectoría, Vicerectorías, Facultades, Departamentos, Institutos, Centros y Direcciones dependientes.

8.2 Mecanismos de coordinación

Unidad	Función en el ciclo estratégico
DGDEI	Diseña metodologías, coordina la planificación, emite lineamientos técnicos y elabora plantillas estandarizadas de PDO y PAO.
DAC	Supervisa el cumplimiento de estándares CNA, gestiona procesos de acreditación e integra resultados al control estratégico.
DAI	Desarrolla y mantiene la plataforma de monitoreo; gestiona el tablero de control e indicadores; asegura la trazabilidad documental.
Rectoría	Articula la coherencia operativa entre Vicerectorías. Valida los PDO antes de su presentación.
Secretaría General	Ministro/a de fe del CS y del CU. Custodia actas y decretos; refrenda los instrumentos estratégicos (Art. 39).
Contraloría Universitaria	Revisa la legalidad de los decretos de oficialización y actos de gobierno del ciclo (Art. 33).
Comité SAC	Evalúa resultados de políticas, procesos y mecanismos de calidad; informa sobre cumplimiento de metas (Arts. 52–54).

9. Ciclo de Gestión Estratégica Institucional

El ciclo consta de seis etapas interconectadas. Cada etapa tiene responsables estatutariamente definidos, productos esperados y quórum de aprobación donde corresponde.

Et.	Etapas	Responsable estatutario	Producto esperado	Art. DFL N°27	Quórum
1	Diagnóstico y análisis estratégico	CU + DGDEI + DAC + DAI	Informe Diagnóstico Institucional (PESTEL, FODA, análisis de procesos, desafíos), considerando la Política general de desarrollo del CS (Art. 11) y el plan de desarrollo regional (Art. 91)	Arts. 11, 26–27, 91	CU: simple
2	Formulación del PEDI	CU + Rectoría (lideran); Vicerrectorías y Facultades (participan)	PEDI validado por el CU, listo para presentar al CS	Art. 27 b)	CU: simple
3	Aprobación del PEDI	Consejo Superior (aprueba) + Rector/a (promulga) + Secretaría General (refrenda)	Acuerdo del CS + Decreto de Promulgación del Rector/a refrendado por Secretaría General	Arts. 18 b), 19, 21, 23 c), 39	CS: 2/3. Rector/a sin voto
4	Implementación (PDO/PAO)	Vicerrectorías y Facultades (PDO); Departamentos (PAO)	PDO de Vicerrectoría validados por Rectoría; PDO de Facultad resueltos por el CU; PAO aprobados por Decanato/VR	Arts. 26, 40–46, 59, 61	PDO Fac.: presentación → CU resuelve. PAO: Decanato
5	Control estratégico	DGDEI + DAI + DAC + Comité SAC	Tablero de Control, reportes anuales, evaluaciones bienales	Arts. 52–54	—
6	Rendición de cuentas	Rector/a (Cuenta Pública) + Decanos/as (Cuenta Pública de Facultad)	Cuenta Pública Anual (PEDI + acreditación)	Arts. 23 b), 46 f)	—

La secuencia desencadenante del ciclo encadena los instrumentos: aguas arriba, la Política general de desarrollo del Consejo Superior (Art. 11, Reg. #21) orienta el PEDI. Aguas abajo, el PEDI aprobado por el Consejo Superior con quórum de 2/3 habilita las metas del Reglamento de Carrera Académica, los Planes de Desarrollo de Facultad y la alineación del Presupuesto Anual (Reg. #36). El Proyecto Educativo Institucional (Reg. #24) habilita el Reglamento de Estudios y la coherencia de las estructuras académicas (Art. 56). Ninguna de estas dependencias puede ejecutarse antes de contar con su instrumento habilitante.

10. Estructura Documental Vinculada y Cadena de Aprobación

Nivel	Instrumento (N° Registro)	Elabora	Aprueba / Oficializa	Habilitante DFL N°27
Institucional	PEDI (Reg. #31)	CU + DGDEI	CS (2/3) → Decreto del Rector/a refrendado por Secretaría General	Arts. 27 b), 18 b), 19, 21, 39
Vicerrectorías	PDO / Lineamientos VR (Reg. #33)	Vicerrectoría + DGDEI	Validación de Prorrectoría → Resolución del Rector/a	Arts. 40, 38
Facultades	PDO / Plan de Desarrollo de Facultad (Reg. #34)	Decanato + DGDEI	Consejo de Facultad se pronuncia → Decano/a presenta al CU (lo recibe) → CU resuelve (potestad resolutive)	Arts. 46 d), 59 a), 26
Departamentos	PAO Departamentos	Dirección de Dpto.	Decanato o Vicerrectoría de dependencia directa	Art. 61
Calidad	Reglamento Comité y Unidad de Aseg. de la Calidad (Reg. #4)	Rector/a (propone)	CU con quórum de 2/3	Art. 54
Control	Cuadros de Mando, Tablero de Control	DGDEI + DAI	—	Arts. 52–54
Calidad	Informes de Seguimiento y Evaluación (Reg. #83)	DAC + Comité SAC	Comité SAC	Arts. 52–54
Rendición	Cuenta Pública del Rector/a (Reg. #74)	Rector/a + DGDEI	Acto público — no requiere aprobación previa	Art. 23 b)
Rendición	Cuenta Pública de Facultad (Reg. #77)	Decano/a	Acto público — no requiere aprobación previa	Art. 46 f)
Legal	Decreto de Oficialización del PEDI	Rector/a (promulga); Secretaría General (refrenda)	Control de legalidad de la Contraloría Universitaria (Reg. #110)	Arts. 21, 33, 39

11. PDO y PAO: Consideraciones, Estructura y Aprobación

11.1 Marco general

Los Planes de Desarrollo Operativo (PDO) y los Planes de Acción Operativa (PAO) traducen los objetivos estratégicos del PEDI en acciones concretas con responsables, plazos e indicadores verificables.

11.2 Consideraciones por actor

Cada Vicerrectoría (PDO):

- Ejecuta los objetivos estratégicos del PEDI en su área mediante Cuadros de Mando, con estrategias por objetivo a 2 años, acciones, plazos y responsables.
- Incorpora indicadores y articula con Facultades, Centros u otros; valida internamente y remite a Prorrectoría para revisión articuladora.

Cada Facultad (PDO):

- El Decano/a lidera la elaboración; el Consejo de Facultad se pronuncia (Art. 59 a); el Decano/a presenta al CU (Art. 46 d); el CU resuelve y otorga vigencia (Art. 26).
- Período de 2 a 3 años; el Consejo de Facultad efectúa el seguimiento semestral (Art. 59 e); los Departamentos articulan sus PAO con el PDO de la Facultad.

Cada Departamento (PAO):

- Formula su PAO con coherencia respecto del PDO de la Facultad; declara acciones, plazos, responsables y formas de verificación; es aprobado por el Decanato o la Vicerrectoría de dependencia directa.

11.3 Estructura Básica del PDO/PAO

Sec.	Apartado	Contenido
1	Portada y datos generales	Institución, unidad, documento, período, autoridades responsables, fecha, versión.
2	Introducción	Contexto dentro del PEDI, propósito, alcance, relación con objetivos institucionales.
3	Diagnóstico situacional	Situación actual; brechas frente a objetivos estratégicos; análisis FODA.
4	Objetivos estratégicos	OE que aborda la unidad, desglose de estrategias, impacto esperado.
5	Planificación de acciones	Acciones por objetivo; responsables; cronograma semestral; recursos; dependencias y sinergias.
6	Cuadro de Mando Integral	Indicadores estratégicos y operativos, metas, línea base, proyecciones, periodicidad.
7	Sistema de monitoreo	Plataforma DAI, revisiones periódicas, reuniones de seguimiento, mecanismos de ajuste.
8	Gestión de riesgos	Riesgos identificados, estrategias de mitigación, planes de contingencia.
9	Informe final y lecciones	Resultados frente a metas; mejores prácticas; recomendaciones; actualización del plan.

12. Control Estratégico y Sistema de Monitoreo

El control estratégico es el proceso sistemático mediante el cual la institución evalúa el cumplimiento de sus objetivos, monitorea la ejecución de sus planes y ajusta estrategias y recursos según los resultados y los cambios del entorno. Transforma la planificación en aprendizaje organizacional.

12.1 Características

Característica	Descripción
Sistémico y continuo	Ciclo: planificación → ejecución → evaluación → retroalimentación → nuevo ciclo.
Vinculado a indicadores	Mide el cumplimiento de objetivos y metas en indicadores estratégicos y operativos.
Comparativo y analítico	Contrasta resultados esperados y obtenidos; identifica desviaciones y define medidas correctivas.
Flexible y adaptativo	Permite ajustar estrategias ante cambios internos o del entorno.
Participativo y transversal	Involucra a todas las unidades; cada área designa un/a Encargado/a Estratégico/a.
Integrado al aseg. de calidad	En articulación con el Comité SAC, los criterios CNA y la acreditación (Arts. 52–54).
Con control de legalidad	Los actos de oficialización se someten al control de legalidad de la Contraloría Universitaria (Art. 33), conforme al reglamento interno respectivo.

12.2 Ciclo de monitoreo y evaluación

- **Monitoreo anual:** reportes anuales por área estratégica, para dar cuenta de los procesos en ejecución y evaluar su efectividad en el logro de los indicadores.
- **Evaluación bienal:** informes descriptivos por área que detallan nivel de cumplimiento, barreras y riesgos, nuevos procesos institucionalizados, mecanismos de éxito y actualización del plan operativo.
- **Aprendizaje institucional:** jornadas anuales de reflexión con la comunidad para identificar nudos críticos y oportunidades de mejora, y adoptar decisiones correctivas.

13. Calendario de Evaluaciones 2024-2031

Evaluación	Tipo	Período de datos	Presentación	Instancia receptora
Monitoreo Anual	Reporte de desempeño	Anual	Primer trimestre año siguiente	DGDEI → Prorectoría → CU
1ª Evaluación Intermedia	Informe descriptivo bienal	2024–2025	Primer Semestre 2026	Comité SAC → CS
2ª Evaluación Intermedia	Informe descriptivo bienal	2026–2027	Primer Semestre 2028	Comité SAC → CS
3ª Evaluación Intermedia	Informe descriptivo bienal	2028–2029	Primer Semestre 2030	Comité SAC → CS
Evaluación Final	Informe de cierre	2030–2031	Primer Semestre 2032	CU + CS — habilita nuevo PEDI

Los hitos de evaluación se anclan a su gatillamiento real —constitución plena de los órganos y disponibilidad de líneas base— más que a fechas fijas, conforme al criterio de cronograma anclado a hitos adoptado por la DGDEI.

14. Gestión del Riesgo Estratégico

El modelo integra la gestión del riesgo al ciclo estratégico, con revisión anual de riesgos emergentes y su impacto en los objetivos del PEDI.

Categoría	Ejemplos	Estrategia de mitigación	Responsable estatutario
Normativos	Cambios en Ley N°21.094 o N°20.129, nuevas exigencias CNA	Monitoreo permanente del marco legal; ajuste de instrumentos	Contraloría + Secretaría General + DGDEI
Financieros	Restricciones presupuestarias, reducción de fondos públicos	Planificación financiera plurianual; escenarios de contingencia en PDO	VRAF + CS (Arts. 18 c–d)
Académicos	Baja acreditación, pérdida de matrícula, brechas de oferta	Seguimiento PMI; articulación PEDI–acreditación en Comité SAC	Rector/a + Comité SAC + VRAC
Reputacionales	Conflictos institucionales, falta de transparencia	Rendición periódica; Cuenta Pública; comunicación estratégica	Rector/a + Secretaría General
Operativos	Rotación de autoridades, falta de capacidades técnicas	Capacitación de encargados estratégicos; gestión del conocimiento	Prorectoría + DGDEI
Gobernanza	Incumplimiento de plazos o quóruns estatutarios	Calendarización anticipada de sesiones; verificación de quóruns	Rector/a + Secretaría General + CU

15. Rendición de Cuentas y Transparencia

15.1 Responsabilidad del Rector/a

Art. 23 b)

Realizar, al menos una vez al año, una cuenta pública detallando la situación financiera y administrativa, los avances del PEDI y los logros en cada área de acreditación (Ley N°20.129).

La Cuenta Pública Anual incorpora una sección estructurada de avances del PEDI, elaborada con la DGDEI, que incluye: estado de cumplimiento de indicadores estratégicos por área; avance del PMI; resultados de las evaluaciones intermedias; y ajustes aprobados al ciclo en el período.

15.2 Responsabilidad de los Decanos/as

Art. 46 f)

Presentar a la comunidad una cuenta pública anual sobre el funcionamiento de la Facultad, en el año precedente.

La Cuenta Pública de Facultad se articula con el PDO correspondiente e incorpora los avances de los indicadores comprometidos ante el Consejo de Facultad y el Consejo Universitario.

15.3 Flexibilidad y contingencias

El modelo admite ajustes ante eventos imprevistos (cambios normativos, restricciones presupuestarias). Estos ajustes son propuestos por las Direcciones responsables, revisados en su legalidad por la Contraloría Universitaria y aprobados por las instancias competentes según el DFL N°27.

16. Seguimiento de Disposiciones Transitorias DFL N°27/2023

Las disposiciones transitorias impactan directamente en la implementación del MGE y se monitorean como hitos de primer orden.

Disposición	Contenido	Impacto en el MGE	Estado
Art. 1° Trans.	Constitución del CU en 4 meses (Comisión Triestamental convocada por el Rector/a en 5 días). Las restantes medidas y la dictación de reglamentos concluyen en 12 meses desde la plena constitución del CS.	Sin CU constituido, la elaboración del PEDI carece de legitimidad. El plazo de 12 meses rige la dictación de todos los reglamentos (Comité SAC, Secretaría General, etc.).	Constituido
Art. 2° Trans.	Constitución del CS en 9 meses desde la vigencia. Cesa la Junta Directiva.	La aprobación del PEDI por el CS requiere este órgano plenamente operativo.	Constituido
Art. 3° Trans.	El CS debe solicitar a la DNSC el proceso de selección y enviar el perfil del cargo de Contralor/a en 6 meses desde su plena constitución. El/la contralor/a actual continúa hasta el nuevo nombramiento.	La Contraloría debe quedar operativa para el control de legalidad del ciclo. El plazo de 6 meses es para iniciar el proceso ADP, no para completar el nombramiento.	En proceso
Art. 4° Trans.	Los reglamentos vigentes conservan validez en lo compatible. El CU inicia de inmediato la revisión normativa.	El marco reglamentario de PDO/PAO debe revisarse para coherencia con el DFL N°27.	En proceso
Art. 5° Trans.	En 12 meses desde la vigencia: dictar normas internas para unidades y cargos no reglados.	Roles como Encargado/a Estratégico/a deben normarse internamente.	En proceso
Art. 6° Trans.	Nuevas estructuras: en vigor en 1 año desde la constitución del CS, con análisis de costos incrementales.	Cualquier nueva estructura del MGE requiere cumplir este artículo y el análisis de la VRAF	En proceso

17. Articulación con el Registro Maestro de Documentación y el Manual de Implementación

El MGE no opera aislado: integra un ecosistema de tres instrumentos institucionales que deben mantenerse coherentes entre sí. El Registro Maestro de Documentación Institucional cataloga los 113 documentos que el DFL N°27/2023 mandata, en 7 categorías; el Manual de Implementación del Estatuto traduce el Estatuto en un plan ejecutable con arquitectura de seis niveles, secuencia desencadenante, cronograma anclado a hitos y matriz RACI; y el MGE define cómo se gestiona la estrategia institucional. En esa cadena, el MGE es el instrumento de Nivel 5 (planes): el PEDI corresponde al documento N°31 del Registro y se construye una vez constituidos los órganos y dictados los reglamentos habilitantes que ordena el Manual.

17.1 Matriz de correlación de instrumentos

Cada instrumento del ciclo estratégico del MGE se mapea a su entrada en el Registro Maestro y a su tratamiento en el Manual.

Instrumento del ciclo (MGE)	Reg. N°	Tratamiento en el Registro / Manual	Habilitante
Política General de desarrollo	#21	El CS la define y vela por ella; orienta el PEDI (Cadena 3 del Manual).	Art. 11
PEDI	#31	CU elabora → CS aprueba con 2/3. RACI: R = CU, A = CS, F = Secretaría General. Aparece en 8 artículos del Estatuto.	Arts. 9, 18 b), 19, 27 b), 91
PEI	#24	VRAC propone → CU aprueba (7/10 para modificaciones). Habilita el Rgto. de Estudios (Art. 56).	Arts. 28 j), 41
PDO / Lineamientos de Vicerrectorías	#33	Cada Vicerrectoría; coherentes con el PEDI; aprobados por el CU.	Art. 40
PDO / Plan de Desarrollo de Facultad	#34	Decano/a elabora y presenta; el CU lo recibe; el Consejo de Facultad hace seguimiento semestral.	Arts. 46 d), 59, 26
PAO de Departamentos	deriva #34	Instrumento operativo del MGE; aprobado por Decanato o Vicerrectoría directa.	Art. 61
Reglamento Comité y Unidad de Aseg. de la Calidad	#4	Nivel 4 del Manual (quórum calificado); CU con 2/3. Uno de los 19 reglamentos mandatados.	Art. 54
Plan de Aseguramiento de la Calidad	#32	Rector/a + Comité AC; el CU recibe informe anual.	Arts. 50, 53
Presupuesto Anual	#36	Rector/a propone → CU (previo) → CS (2/3). Enmarca los presupuestos de Facultad (Art. 59 b).	Arts. 18 d), 23 a), 24 c)
Informe semestral de ejecución presupuestaria	#73	Rector/a → CU + CS (obligatorio).	Arts. 18 d), 23 a)
Cuenta periódica trimestral al CS	#76	Rector/a → CS, de forma trimestral.	Art. 18 f)
Informe anual de calidad	#75	Rector/a → CU, al menos una vez al año.	Art. 50
Cuenta Pública anual del Rector/a	#74	Acto público; su omisión es causal de remoción (Art. 25 b).	Art. 23 b)
Cuenta Pública de Facultad	#77	Decano/a; acto público anual.	Art. 46 f)
Informe semestral de seguimiento del Plan de Facultad	#78	Consejo de Facultad.	Art. 59 e)
Dictamen de control de legalidad	#110	Contraloría Universitaria; controla los decretos y acuerdos del ciclo.	Arts. 33, 36

17.2 Matriz RACI estratégica

Subconjunto de la matriz RACI del Manual aplicado a los instrumentos del ciclo estratégico.

Leyenda: R = responsable de elaborar/proponer / A = aprueba / Aprev. = aprobación previa / C = consultado / I = informado

F = ministro/a de fe (2/3), (7/10) = quórum calificado.

Documento / Decisión	Rector/a	C. Univ.	C. Superior	Secr. Gral.	Contraloría
PEDI	I	R	A	F	—
PEI / modificaciones	I	A (7/10)	—	F	—
Presupuesto anual	R	A prev.	A (2/3)	F	I
Reglamento Comité AC (quórum calificado)	R prop.	A (2/3)	—	F	I
Plan de Desarrollo de Facultad	I	recibe / resuelve	—	F	—
Informe semestral de presupuesto	R	I	I	F	C
Cuenta pública anual	R	I	I	F	I
Control de legalidad de actos	I	—	I	—	R

17.3 Hitos del cronograma que condicionan el ciclo estratégico

El Manual ancla la implementación a hitos, no a fechas fijas; el hito de referencia es la plena constitución del Consejo Superior.

Los siguientes condicionan directamente las etapas del MGE:

- **Constitución del Consejo Universitario** (4 meses):
sin CU constituido, la formulación del PEDI (Etapa 2) carece de legitimidad estatutaria.
- **Constitución del Consejo Superior** (9 meses):
Sin CS plenamente operativo no puede aprobarse el PEDI con quórum de 2/3 (Etapa 3).
- **Política general de desarrollo del CS** (Art. 11, Reg. #21):
Insumo obligado del diagnóstico (Etapa 1).
- **Dictación del Reglamento del Comité de Aseguramiento de la Calidad** (dentro de 12 meses desde el CS, quórum 2/3): condiciona el control estratégico (Etapa 5) y la operación del Comité SAC.
- **Análisis de costos incrementales** (Art. 6° transitorio, 12 meses desde el CS):
toda nueva estructura del MGE debe cumplirlo, en coordinación con la VRAF

18. Control de Cambios

Ver.	Fecha	Responsable	Descripción
1.0	Diciembre 2024	Dra. Paola Ascencio Ojeda — DPDI UMAG	Versión base del MGE para el PEDI 2024-2031.
2.0	Diciembre 2024	Dra. Paola Ascencio Ojeda — DGDEI UMAG	Versión final consolidada. Incorpora las precisiones de articulación jurídica con el Estatuto y la correlación plena con el Registro Maestro de Documentación Institucional y el Manual de Implementación del Estatuto.

Documento elaborado conforme al DFL N°27/2023 (Estatuto Orgánico UMAG, Diario Oficial 12.08.2024), Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales, Ley N°21.091 sobre Educación Superior y Ley N°20.129 sobre Aseguramiento de la Calidad.