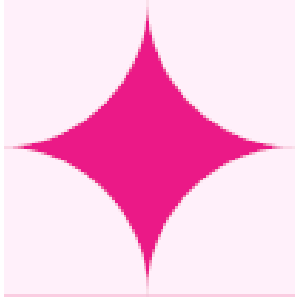
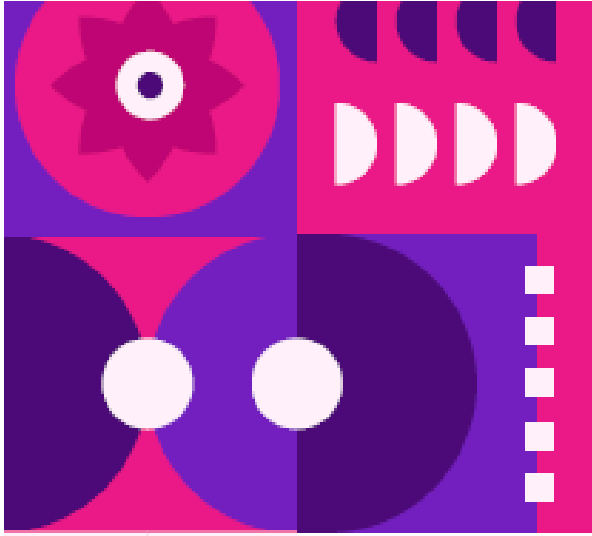


 UMAG Universidad de Magallanes	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA		Código Documento	MGE_PEDI_001
			Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
			Versión	V1



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para la Universidad de Magallanes



	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

El fundamento que orienta el quehacer de las Universidades Estatales en Chile

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 y orienta por un conjunto de leyes que establecen sus fines, su modo de funcionamiento y los estándares de calidad y rendición de cuentas que deben observar. Entre estas normativas destacan tres pilares fundamentales: la **Ley N° 21.094**, la **Ley N° 21.091** y la **Ley N° 20.129**, que en conjunto dan forma al marco jurídico y ético que sustenta la acción de toda universidad estatal.

La Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales: la misión pública y el rol del Estado docente

Esta ley reconoce explícitamente a las *universidades estatales como órganos del Estado* con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero subordinadas a su función pública. Define que su tarea no se limita a la enseñanza, sino que abarca la formación integral de las personas, la investigación, la creación artística y cultural, y la vinculación con el medio, todo orientado al bien común.

La Ley 21.094 reafirma el principio del Estado Docente, estableciendo que las universidades estatales son una extensión del Estado en el territorio y que, por tanto, deben servir a la sociedad con criterios de equidad, transparencia, pluralismo y responsabilidad social. Además, dispone que su planificación, gestión y rendición de cuentas deben reflejar su carácter público y su compromiso con el desarrollo nacional y regional.

En el caso de la Universidad de Magallanes, esta ley adquiere un sentido particular: su misión se orienta al desarrollo humano, científico y cultural del extremo austral del país, contribuyendo al fortalecimiento de la soberanía, la sostenibilidad y la identidad territorial de la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.

La Ley N° 21.091 sobre Educación Superior: la autonomía responsable y la calidad como deber público

La Ley 21.091 regula el sistema completo de educación superior en Chile, y define a las universidades estatales como instituciones **autónomas, pero con responsabilidad pública**. Esto significa que, si bien poseen la facultad de autogobernarse, dicha autonomía está limitada por los principios del interés general, la transparencia en el uso de los recursos fiscales y la obligación de asegurar la calidad de sus procesos formativos.

Esta ley establece que toda universidad debe contar con instrumentos formales de planificación estratégica —como el **Plan de Desarrollo Institucional (PEDI)**— y sistemas de aseguramiento de la calidad que permitan evaluar, mejorar y rendir cuentas de su desempeño ante la ciudadanía. Asimismo, impone la obligación de articular su quehacer con las políticas públicas nacionales y regionales, reconociendo que la educación superior no es un servicio privado, sino un bien público que el Estado debe resguardar.

Para la Universidad de Magallanes, esta ley se traduce en la necesidad de mantener una planificación estratégica rigurosa, una gestión eficiente y transparente, y una oferta formativa pertinente con las necesidades de su territorio y de su entorno social y productivo.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

La Ley N° 20.129 sobre Aseguramiento de la Calidad: la mejora continua como principio institucional

La Ley 20.129 crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, que establece los procesos obligatorios de acreditación institucional y evaluación de carreras y programas. Esta ley garantiza que las universidades estatales mantengan mecanismos internos y externos de revisión, control y mejora, asegurando que su enseñanza, investigación, gestión y vinculación con el medio cumplan estándares de excelencia y pertinencia social.

En este contexto, la Universidad de Magallanes ha desarrollado su propio **Modelo de Gestión Estratégica**, que le permite planificar, implementar, monitorear y evaluar todas sus acciones asegurando un funcionamiento institucional transparente y orientado al aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Una gestión universitaria al servicio del país

En conjunto, estas tres leyes establecen que las universidades estatales deben actuar con responsabilidad pública, transparencia, calidad y pertinencia territorial.

Por ello, el quehacer universitario —desde la planificación institucional hasta la gestión cotidiana— se enmarca en estos cuerpos legales que garantizan su coherencia con la misión del Estado: educar, desarrollar conocimiento, promover la cultura y contribuir al bienestar de la sociedad.

La Universidad de Magallanes, fiel a este mandato, organiza su gestión estratégica conforme a la Ley 21.094, la Ley 21.091 y la Ley 20.129, asegurando que cada decisión, programa y proyecto refleje su carácter público, su compromiso con la calidad y su aporte al desarrollo sostenible del territorio austral.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Mapa Estratégico Universidad de Magallanes 2024-2031

El presente mapa estratégico resume los objetivos estratégicos declarados por cada área en nuestra casa de estudios en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2024-2031, esta herramienta visual ilustra el horizonte a alcanzar.

La Universidad de Magallanes establece 5 áreas estratégicas, que permitirán a través del desarrollo de sus objetivos estratégicos, avanzar hacia las metas propuestas.

Las 5 áreas estratégicas son:

1. Gestión
2. Docencia
3. Investigación
4. Vinculación con el Medio
5. Cultura Institucional



Infografía 1: Mapa Estratégico de la UMAG (elaboración propia DPDI)

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Mapa de Macroprocesos de la UMAG

El presente mapa, supone para nuestra casa de estudios, organizar y coordinar los distintos procesos de la universidad, junto con implementar herramientas de monitoreo y evaluación que permitan cumplir con los objetivos institucionales. Esta coordinación incluye la identificación de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, a fin de determinar si se encuentran en funcionamiento de manera adecuada o si es necesario crear nuevos que fortalezcan la gestión de las unidades comprometidas. De este modo, se asegura la coherencia operativa entre objetivos, procesos y mecanismos de evaluación en todo el quehacer universitario, esfuerzo que se materializa en la descripción del Mapa de Proceso Institucional.



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

1. Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos, que incluyen Gobierno y Administración, Planificación Estratégica y Aseguramiento de la Calidad, son fundamentales para establecer la dirección institucional y garantizar su sostenibilidad. Estos procesos permiten:

- La gestión general de la institución y la toma de decisiones estratégicas.
- Definir y priorizar objetivos y metas de corto y largo plazo.
- Asegurar la mejora continua a través de la autoevaluación, la acreditación y el seguimiento de los planes de mejoramiento.
- Recolectar y utilizar información clave a través de consultas y capacitaciones, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.

2. Procesos Misionales

Estos procesos son el núcleo de la misión institucional, respondiendo directamente a las necesidades de formación y desarrollo de los estudiantes y la sociedad.

Los procesos misionales abarcan las funciones esenciales de la institución en las áreas de:

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

- **Docencia de Pregrado y Postgrado:** Gestionando desde la admisión y la planificación académica hasta el egreso y titulación, garantizando una experiencia formativa de calidad.
- **Vinculación con el Medio:** Asegurando la conexión con la sociedad mediante actividades planificadas y evaluadas que retroalimentan a la institución.
- **Investigación, Innovación y Creación:** Fomentando la generación de conocimiento y la participación en concursos y proyectos, vinculando la investigación con la docencia para un impacto significativo.

3. Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo, como la gestión de recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura, son indispensables para que los procesos estratégicos y misionales puedan llevarse a cabo de manera eficiente. Estos procesos incluyen:

- Garantizar los recursos necesarios para la operación institucional.
- Organizar y proteger los datos institucionales para su buen uso.
- Mantener y proveer espacios y herramientas físicas adecuadas.
- Asegurar la transparencia mediante auditorías y controles internos.
- Proveer un entorno adecuado para la enseñanza, investigación y vinculación con el medio.

Relación entre Áreas Estratégicas y Macroprocesos

Las áreas estratégicas y los macroprocesos están estrechamente interconectados dentro de la gestión estratégica institucional. Mientras que las áreas estratégicas representan los ámbitos prioritarios de desarrollo institucional, los macroprocesos organizan y estructuran las acciones operativas necesarias para la ejecución efectiva de los objetivos estratégicos.

Cada área estratégica definió sus objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de la universidad, junto con indicadores que proyectan un crecimiento deseado del área y para su implementación requiere de procesos organizados que garanticen su cumplimiento.

Para lo anterior, como herramienta articuladora, se utilizan los macroprocesos, que agrupan los principales procesos que dan soporte a las áreas estratégicas, asegurando que las estrategias y acciones sean operativas.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Indicadores por Áreas Estratégicas

Como ya se ha mencionado anteriormente, el PEDI UMAG cuenta con 5 áreas estratégicas, cada cuál desarrolla objetivos propios e indicadores a alcanzar, en armonía con los macroprocesos institucionales.

Por cada área estratégica se definen, objetivos estratégicos, estrategias, acciones e indicadores. Los indicadores permiten dar cuenta del logro de cada objetivo estratégico declarado, y se dividen en dos categorías principales: Indicadores Estratégicos e Indicadores Operativos.

Indicadores Estratégicos

Los Indicadores Estratégicos son aquellos diseñados para evaluar el progreso hacia el logro deseado en función de los objetivos estratégicos de la universidad. Estos objetivos están alineados con la misión y visión institucional y son establecidos a largo plazo.

Los indicadores estratégicos proporcionan una visión general del desempeño de la universidad en áreas clave, como la gestión, docencia, investigación, vinculación con el medio y cultura institucional.

Indicadores Operativos

Los Indicadores Operativos son mediciones utilizadas para monitorear y evaluar el rendimiento de los procesos y actividades a corto plazo dentro de la universidad. Estos indicadores están más enfocados a periodos cortos y son esenciales para garantizar que acciones relevantes se realicen de manera eficiente y efectiva para el logro de los objetivos comprometidos.

Complementariedad entre tipos de indicadores

Mientras que los “indicadores estratégicos” proporcionan una visión a largo plazo y alineada con la misión de la universidad, los “indicadores operativos” permiten orientar una gestión a corto plazo eficaz y un ajuste continuo de las operaciones. Ambos tipos de indicadores son complementarios y esenciales para la gestión integral de la universidad. Los indicadores estratégicos establecen el rumbo y las metas a largo plazo, mientras que los operativos aseguran que el día a día esté alineado y contribuyendo al logro de esos objetivos mayores.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Modelo de Gestión Estratégica UMAG

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

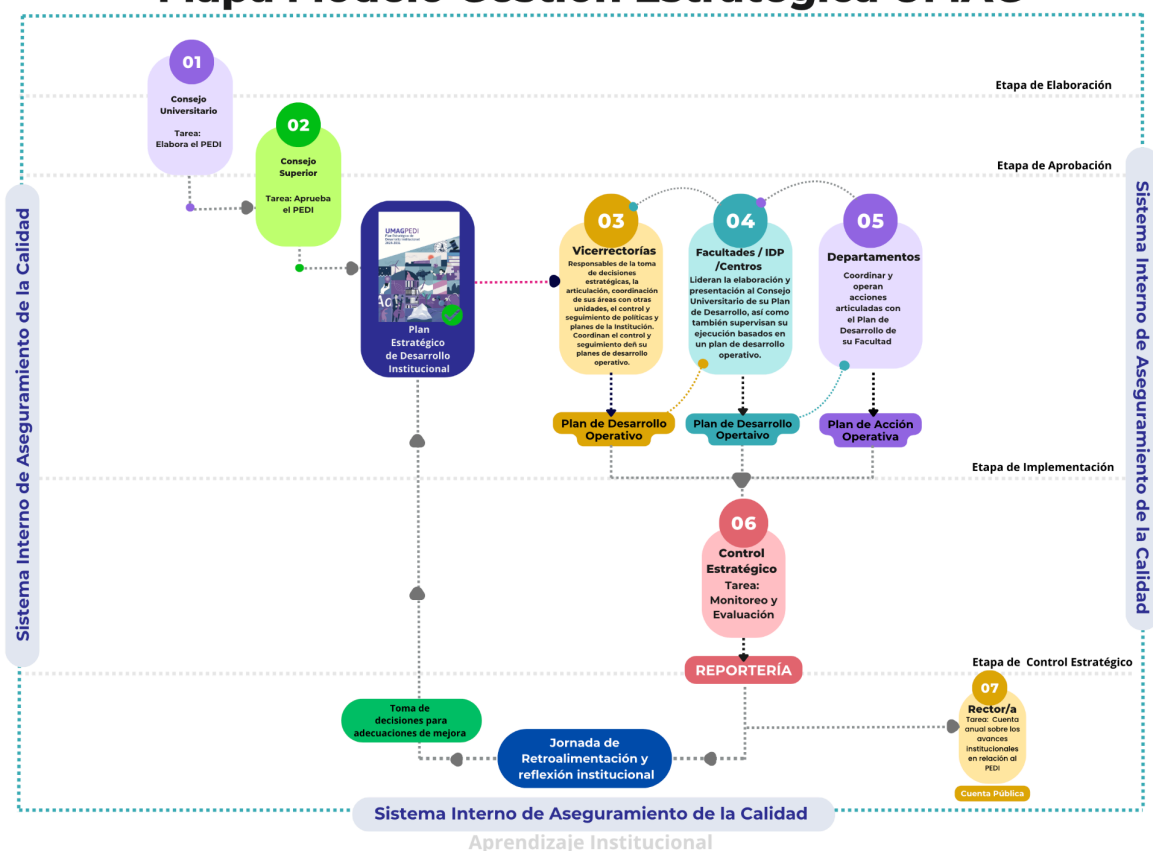
Modelo de Gestión Estratégica UMAG

Un modelo de gestión estratégica es un marco conceptual que permite a las organizaciones planificar, implementar y evaluar acciones dirigidas a alcanzar sus objetivos a largo plazo, considerando tanto el entorno interno como externo. Este modelo facilita la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, promoviendo la alineación de recursos y capacidades con la misión y visión institucional, así como la adaptación continua a los cambios contextuales (David, 2017; Johnson, Scholes & Whittington, 2020). Según David (2017), un modelo de gestión estratégica incluye fases como el análisis estratégico, la formulación de estrategias, la implementación y el control, para asegurar la efectividad y sostenibilidad organizacional.

Para su construcción y diseño, se han considerado todos los aspectos y elementos relevantes obtenidos estudio sobre [“Gestión estratégica”](#) y del [“Análisis documental”](#) realizado previamente para nuestra institución, donde prevalecen las orientaciones y referencias establecidas en los estatutos universitarios que se encuentran armonizados con documentos regulatorios a nivel nacional, para su diseño, implementación, monitoreo, evaluación y comunicación de resultados.

El protocolo gráfico que se ofrece a continuación, representa un mapa con los momentos asociados a la gestión estratégica en nuestra universidad bajo los criterios estatutarios establecidos en nuestra institución que se encuentran en armonía con la Ley 21.091 y Ley 21.094.

Mapa Modelo Gestión Estratégica UMAG



Infografía 3: Mapa Visual sobre Gestión estratégica PEDI 2024-2031 (Elaboración Propia)

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

La infografía anterior presenta la sistematización del PEDI, destacando el rol de los órganos superiores, las autoridades académicas y las estructuras institucionales en el proceso. Asimismo, detalla las responsabilidades, acciones y niveles de participación que cada instancia asume para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Responsabilidad de Actores Clave según Estatutos de la UMAG

1. Del Consejo Superior.

Artículo 11.- El máximo órgano colegiado de gobierno de la Universidad es el Consejo Superior.

Le corresponde definir la política general de desarrollo y las decisiones estratégicas, velando por su cumplimiento, en conformidad con la misión, principios y funciones de la Universidad.

De quienes integran el Consejo Superior.

Artículo 12.- El Consejo Superior estará integrado por:

Integrado por:

- Tres representantes nombrados por el Presidente de la República
- Cuatro integrantes de la Universidad, que nombrará el Consejo Universitario.
- Una persona titulada o licenciada de la Universidad de destacada trayectoria
- El Rector o la Rectora.

Funciones y atribuciones del Consejo Superior.

Artículo 18.- b) **Aprobar, a proposición del Consejo Universitario, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional** de la Universidad y sus modificaciones, así como verificar, periódicamente, su estado de avance y cumplimiento.

Del Consejo Universitario.

Artículo 26.- El Consejo Universitario es el órgano colegiado encargado de ejercer funciones resolutorias en las materias relativas al quehacer académico e institucional de la Universidad.

Atribuciones y funciones generales del Consejo Universitario.

Artículo 27.- b) **Elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional**

Integrantes del Consejo Universitario.

Artículo 29.-

- Rector o la Rectora,
- Decanos/as
- Director/a del Instituto de la Patagonia
- Un académico/a representante por Facultad y del Instituto de la Patagonia
- Dos integrantes del estamento de funcionarios/as de apoyo a la actividad universitaria
- Dos integrantes del estamento estudiantil.

2. Del Rector o la Rectora.

De las obligaciones del Rector o la Rectora.

Artículo 23.- Son obligaciones del Rector o la Rectora:

b) Realizar, al menos una vez al año, una **cuenta pública** detallando la situación financiera y administrativa de la Universidad, **los avances del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional** y los logros obtenidos en cada una de las áreas sujetas al proceso de acreditación referido en la ley N° 20.129 o la que la reemplace.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

3. De los Vicerrectores o las Vicerrectoras.

Artículo 40.- Son esencialmente responsables de la toma de decisiones estratégicas, la articulación, coordinación de sus áreas con otras unidades, el control y seguimiento de políticas y planes de la institución.

Las vicerectorías podrán proponer lineamientos estratégicos específicos, de conformidad con lo establecido en los lineamientos estratégicos generales de la Universidad, la creación de unidades especializadas, el otorgamiento de reglamentos y otros asuntos que se requiera para el cumplimiento de sus objetivos, los que deberán ser aprobados por el Consejo Universitario.

Del Vicerrector Académico o Vicerrectora Académica.

Artículo 41.- El Vicerrector Académico o la Vicerrectora Académica es la autoridad superior unipersonal responsable de velar por el cumplimiento del Proyecto Educativo de la Institución, su seguimiento, evaluación y propuestas de modificación, así como la aprobación y coordinación de las políticas y programas de docencia.

Le corresponde velar, igualmente, por el cumplimiento de los aspectos docentes del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), en coordinación con las otras unidades académicas.

Del Vicerrector o la Vicerrectora de Administración y Finanzas.

Artículo 42.- El/la Vicerrector o Vicerrectora de Administración y Finanzas es la autoridad superior unipersonal responsable de la gestión del personal, los recursos físicos, financieros, informáticos, los sistemas de control y de seguridad institucional, en coordinación con otras unidades.

Del Vicerrector o Vicerrectora de Vinculación con el Medio.

Artículo 43.- El/la Vicerrector o Vicerrectora de Vinculación con el Medio es la autoridad superior unipersonal responsable de orientar y llevar adelante la expresión de la responsabilidad social universitaria, manteniendo una retroalimentación participativa y permanente con el medio interno y externo, a fin de impactar, positivamente, en políticas, planes y programas que propendan al desarrollo sustentable de la Universidad, la sociedad y su entorno, en coordinación con las otras unidades académicas.

Del Vicerrector o Vicerrectora de Investigación, Innovación y Postgrado.

Artículo 44.- El/la Vicerrector o Vicerrectora de Investigación, Innovación y Postgrado es la autoridad superior unipersonal responsable de orientar, elaborar, fortalecer, coordinar y ejecutar las políticas de los programas de postgrado, de investigación básica y aplicada y de innovación, fomentar las publicaciones académicas indexadas, la creación artística, las humanidades, la protección de la propiedad intelectual, y la generación y supervisión de las políticas corporativas en las áreas mencionadas. Le corresponde, además, estimular la creación de conocimiento y facilitar la transferencia de los resultados de investigación tanto a la docencia como al entorno social, económico, público y privado en coordinación con las otras unidades académicas.

Igualmente, deberá velar por el cumplimiento de los aspectos docentes de postgrado del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), en coordinación con las otras unidades académicas.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

De las estructuras académicas.

Artículo 56.- Las estructuras académicas de la Universidad de Magallanes deben facilitar el ejercicio de las funciones universitarias, organizando el conjunto de actividades en sus distintos niveles y en concordancia con este Estatuto, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los [Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional \(PEDI\)](#) y [lineamientos operacionales](#).

Artículo 57.- De las Facultades.

De las Facultades.

Artículo 57.- Las Facultades son estructuras académicas que agregan valor, sinergia y efectividad al quehacer universitario y que organizan las estructuras académicas básicas en áreas de conocimiento afines.

Generan, desarrollan, comunican y construyen de forma colaborativa el conocimiento en un ámbito o área disciplinar, multi, inter y transdisciplinar, desde la docencia de pre y postgrado, la investigación y/o vinculación con el medio.

Una Facultad es dirigida por un Decano o una Decana y cuenta con un Consejo de Facultad.

De los Decanos o Decanas de Facultad.

Artículo 45.- Los/as Decanos o Decanas de Facultad son las autoridades superiores unipersonales, perteneciente a alguna de las dos más altas jerarquías de académicos/as, que administran y gestionan una Facultad, es decir, a un conjunto de personas que desarrollan actividades académicas relacionadas con un área específica de conocimientos disciplinares.

De las atribuciones del Decano o Decana de Facultad.

Artículo 46.- El/la Decano o Decana de Facultad tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Dirigir y supervisar las actividades académicas, administrativas y financieras de la Facultad.
- d) [Liderar la elaboración y presentar al Consejo Universitario el Plan de Desarrollo de la Facultad, así como supervisar su ejecución.](#)
- f) Presentar a la comunidad una cuenta pública anual sobre el funcionamiento de la Facultad, en el año precedente.
- g) Supervisar la ejecución de los programas de docencia, de investigación, de creación y extensión, así como los proyectos de vinculación, cuya ejecución corresponda a su Facultad.

Del Consejo de Facultad.

Artículo 58.- El Consejo de Facultad es el organismo colegiado que representa a la comunidad de una Facultad.

Su función esencial es velar por el adecuado funcionamiento y correcto desarrollo de las unidades orgánicas y de las personas que la conforman.

Las personas que integran el Consejo de Facultad serán elegidas de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento General de Elecciones de la Universidad.

Atribuciones de los Consejos de Facultad.

Artículo 59.- Son atribuciones de los Consejos de Facultad:

- a) [Pronunciarse respecto a los planes y políticas de desarrollo de la Facultad.](#)
- c) Actuar como cuerpo consultivo del Decano o la Decana, en todas las materias relacionadas con el funcionamiento de la Facultad.
- d) Aprobar sus proyectos de docencia, de investigación y de vinculación con el medio.
- e) [Hacer un seguimiento semestral de sus planes de desarrollo.](#)

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

De los Institutos.

Artículo 62.- Los Institutos son unidades que generan, desarrollan, comunican y construyen colaborativamente el conocimiento en un ámbito o área disciplinar, multi, inter y transdisciplinar desde la docencia de postgrado, la investigación y vinculación con el medio.

Los Institutos dependen administrativamente de una Vicerrectoría y serán liderados y coordinados por un Director o una Directora.

Cuentan con un Consejo de Instituto, el que tendrá las mismas funciones y atribuciones que el Consejo de Facultad en lo que corresponda a esta estructura.

Del Director o Directora del Instituto de la Patagonia.

Artículo 47.- El/la Director o Directora del Instituto de la Patagonia es la autoridad superior unipersonal perteneciente a alguna de las dos más altas jerarquías de académicos/as que administra y gestiona el Instituto de la Patagonia, es decir, a un conjunto de personas que desarrollan actividades académicas relacionadas con un área específica de conocimientos disciplinares y que se desarrollan en dicho instituto.

Tendrá los mismos deberes y atribuciones de los Decanos o las Decanas, debiendo remitirse a sus normativas en lo que fuera aplicable al Instituto de la Patagonia.

De los Departamentos.

Artículo 60.- La estructura académica básica de la Facultad son los Departamentos, los cuales cumplen labores de gestión académica de programas curriculares y cultivo disciplinar, para creación de nuevo conocimiento de una disciplina o de un área de especialización particular. Desarrollan labores académicas, de investigación y vinculación con el medio.

Del Director o Directora de Departamento y del Consejo de Departamento.

Artículo 61.- El Director o Directora de Departamento es la persona responsable ante la autoridad superior, de organizar la docencia, la investigación y la vinculación con el medio.

El Consejo de Departamento, es el organismo colegiado que representa a la comunidad de un Departamento. Su función esencial es velar por el adecuado funcionamiento y correcto desarrollo de las unidades orgánicas y de las personas que la conforman.

Centros Universitarios:

De los Centros.

Artículo 63.- Los Centros son unidades universitarias, que cumplen tareas en ámbitos específicos territoriales o estratégicos. Podrán prestar y organizar servicios en áreas de su competencia, desde la docencia, la investigación y vinculación con el medio, las que se definirán al momento de su creación.

4. Del Comité de Aseguramiento de la Calidad.

Artículo 52.- El Comité de Aseguramiento de la Calidad es el organismo responsable de promover el mejoramiento de la calidad de la universidad y de ejercer la función evaluadora de los resultados de las políticas, procesos y mecanismos institucionales destinados a implementar el sistema de aseguramiento de la calidad en la institución.

Atribuciones y funciones.

Artículo 53.- Al Comité de Aseguramiento de la Calidad le corresponderá, entre otras, las siguientes atribuciones y funciones:

a) **Coordinar e implementar los procesos de gestión, evaluación y aseguramiento de la calidad**, así como los procesos de acreditación de la institución y de sus respectivas carreras y programas académicos.

 UMAG Universidad de Magallanes	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

c) Informar sobre el cumplimiento de los compromisos y metas asociados a la calidad de la universidad y de sus carreras y programas académicos.

Reglamentación interna.

Artículo 54.- El Comité estará integrado por un equipo liderado por el Rector o la Rectora, y en el que participen, al menos, los Vicerrectores o Vicerrectoras.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Protocolo para la Gestión Estratégica en la UMAG

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

1. Propósito

Establecer un procedimiento estandarizado para la planificación, implementación, monitoreo y control del quehacer estratégico institucional de la UMAG, en coherencia con las leyes 21.094, 21.091 y 20.129, los Estatutos Universitarios y el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2024-2031.

2. Alcance

Este protocolo aplica a todos los niveles de gestión de la Universidad: Consejo Superior, Consejo Universitario, Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Departamentos, Institutos, Centros y Direcciones dependientes.

3. Fundamento Normativo

- Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales: define el rol público y la planificación con equidad y transparencia.
- Ley N° 21.091 sobre Educación Superior: establece la autonomía responsable y la obligación de contar con instrumentos formales de planificación y aseguramiento de la calidad.
- Ley N° 20.129 sobre Aseguramiento de la Calidad: determina la mejora continua y la rendición de cuentas.
- Estatutos de la UMAG: regulan las atribuciones y responsabilidades de las autoridades en la gestión estratégica.

4. Principios del Protocolo

1. Pertinencia territorial: coherencia con el desarrollo regional de Magallanes y la Antártica Chilena.
2. Transparencia y rendición pública: publicación de resultados y avances estratégicos.
3. Participación y corresponsabilidad: inclusión de toda la comunidad universitaria en las fases del ciclo estratégico.
4. Mejora continua y aprendizaje organizacional: revisión permanente del desempeño y ajuste de estrategias.
5. Alineación institucional: coherencia entre el PEDI, PDO y PAO.

5. Ciclo de Gestión Estratégica Institucional

5.1 Etapa 1: Diagnóstico y Análisis Estratégico

Responsable: Consejo Universitario, DPDI, DAC y DAI.

Actividades principales:

- Levantamiento del diagnóstico PESTEL y FODA institucional.
- Identificación de brechas y desafíos estratégicos según criterios CNA.
- Actualización de Misión, Visión, Principios y Valores.
- Generación de un Informe Diagnóstico General.

Producto esperado:

- **Informe Diagnóstico Institucional.**

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

5.2 Etapa 2: Formulación del Plan Estratégico (PEDI)

Responsable: Consejo Universitario y Prorrectoría.

Actividades:

- Definir áreas estratégicas (Gestión, Docencia, Investigación, Vinculación con el Medio, Cultura Institucional).
- Levantar Objetivos Estratégicos (se sugiere metodología SMART).
- Formular Estrategias y Acciones con indicadores estratégicos y operativos.
- Elaborar Mapa Estratégico, Mapa de Macroprocesos y Cuadro de Mando Integral (CMI).

Producto esperado:

- **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) validado y aprobado por el Consejo Superior.**

5.3 Etapa 3: Implementación

Responsables: Vicerrectorías, Facultades e Institutos.

Actividades:

- Elaboración de los Planes de Desarrollo Operativo (PDO) y Planes de Acción Operativa (PAO).
- Asignación de responsables, recursos y plazos.
- Incorporación de Cuadros de Mando para seguimiento y control.
- Integración del PEDI con planes regionales y nacionales.

Productos esperados:

- **PDO aprobados (Vicerrectorías, Prorrectoría y Facultades).**
- **PAO aprobados (Departamentos).**

5.4 Etapa 4: Control Estratégico

Responsables: DPDI, DAC y DAI.

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos e identificar oportunidades de mejora.

Herramientas:

- Tablero de Control Institucional (monitoreo de indicadores)
- Reportes Anuales de Desempeño Estratégico
- Evaluaciones Bienales (análisis de efectividad e impacto)

Productos esperados:

- **Reportes de desempeño.**
- **Recomendaciones de ajuste.**
- **Revisión de indicadores y procesos.**

5.5 Etapa 5: Retroalimentación y Mejora Continua

Responsables: Consejo Universitario, Vicerrectorías, DAC.

Actividades:

- Jornadas de reflexión institucional.
- Análisis de brechas, buenas prácticas y aprendizajes.
- Ajuste del PEDI, PDO y PAO según resultados.
- Diseño de nuevas estrategias.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Producto esperado: *Plan de Ajuste Estratégico y Actualización del PEDI.*

5.6 Etapa 6: Rendición de Cuentas y Transparencia

Responsable: Rector/a.

Actividades:

- Incorporación de resultados estratégicos en la Cuenta Pública Anual del Rector.
- Presentación de avances y cumplimiento de objetivos ante la comunidad y organismos externos.
- Difusión de resultados y mejoras institucionales.

Producto esperado:

- ***Informe de Rendición de Cuentas Estratégicas.***

6. Estructura Documental Vinculada

Nivel Institucional	Instrumento de Planificación	Producto
Institucional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)	Horizonte 2024-2031
Vicerrectorías / Prorrectoría / Facultades	Planes de Desarrollo Operativo (PDO)	Trianual
Departamentos / Unidades	Planes de Acción Operativa (PAO)	Trianual
Control Institucional	Cuadros de Mando, Tableros de Control	Monitoreo y evaluación
Calidad	Informes de Seguimiento y Evaluación	Ajustes y retroalimentación

7. Mecanismos de Coordinación

- Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (DPDI): Diseña metodologías, coordina la planificación y emite lineamientos técnicos.
- Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC): Supervisa el cumplimiento de estándares CNA y procesos de acreditación.
- Dirección de Análisis Institucional (DAI): Desarrolla la plataforma de monitoreo y análisis de indicadores.
- Prorrectoría: Articula la coherencia operativa y la integración entre unidades.

8. Indicadores de Evaluación Estratégica

1. Cumplimiento de metas por área estratégica.
2. Nivel de alineación entre PEDI, PDO y PAO.
3. Eficiencia del uso de recursos institucionales.
4. Grado de implementación de mejoras detectadas en evaluaciones.
5. Nivel de satisfacción de la comunidad universitaria con los procesos estratégicos.

9. Gestión del Riesgo Estratégico

- Identificación y categorización de riesgos institucionales (financieros, académicos, reputacionales, normativos).
- Diseño de planes de contingencia y estrategias de mitigación.
- Revisión anual de riesgos emergentes y su impacto en los objetivos del PEDI.

10. Actualización del Protocolo

El presente protocolo será revisado y actualizado cada dos años por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (DPDI), integrando ajustes derivados del proceso de retroalimentación estratégica y cambios normativos nacionales o institucionales.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Procedimiento: de acuerdo al Protocolo de Gestión Estratégica en la UMAG

1. Elaboración y presentación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)¹

1.1. Responsabilidad del Consejo Universitario

El Consejo Universitario lidera la elaboración del PEDI con el apoyo de las direcciones pertinentes de Prorectoría, con participación de las unidades estratégicas de la institución, comunidad educativa y agentes externos del entorno significativo.

Para ello es relevante desarrollar un “**análisis estratégico**” en función de los Criterios y Estándares de la Calidad de la CNA en armonía con la ley Ley 20.129 sobre el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior, que regulan las dimensiones que debe abordar una institución de educación Superior estatal, para el logro de la calidad educativa tanto de forma interna como externa, el cual permita desarrollar un diagnóstico del estado actual del entorno y realidad institucional en base a la Misión y Visión establecidas en la ley 21.094 sobre “Universidades Estatales”, de esta forma reconocer brechas y la factibilidad de emprender en objetivos estratégicos que nos permitan alcanzar lo establecido. Estas instancias permitirán reconocer si los desafíos estratégicos a identificar son abordables de acuerdo a la capacidad institucional, e intencionar aquellos que aseguren que la universidad continúe su desarrollo en consideración de la información que entrega este diagnóstico. Este análisis debe considerar la revisión o incorporación de procesos que aseguren la operación de las estrategias para alcanzar los objetivos.

A partir de lo señalado, y considerando los desafíos identificados mediante diversas metodologías junto con la capacidad institucional, se establece en un escenario realista aquello que la universidad se propone alcanzar. En este marco, se propone reflexionar sobre la Misión y Visión institucional, actualizándolas cuando corresponda, así como determinar las áreas necesarias para su desarrollo. Del mismo modo, se plantea analizar y, en caso necesario, actualizar los principios y valores fundamentales, definiendo a partir de ello cuáles de los desafíos se transformarán en objetivos estratégicos prioritarios en cada área identificada, con el fin de avanzar de manera coherente hacia el cumplimiento de la Misión y, en consecuencia, de la Visión.

¿Qué se debe hacer?

¹ Documento sobre Gestión Estratégica [w](#) Gestión_Estratégica_UMAG24-31.docx

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

- Examinar el entorno externo (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) en función de la Misión y Visión de acuerdo a las normativas.
- Aplicar análisis y cruce FODA, que permite visualizar la posición estratégica de la organización para el logro de la Misión y Visión de acuerdo a las normativas.
- Analizar el mercado en función de nuestros servicios y conocer instituciones que se desarrollen en las mismas áreas de impacto de la UMAG
- Realizar un análisis interno de recursos, capacidades y desempeño organizacional para alcanzar los objetivos.

El análisis estratégico debe centrarse en la evaluación del presente, y prever escenarios futuros. Esto incluye considerar condiciones favorables o desfavorables que puedan afectar el desarrollo institucional.

Todo ello con la participación activa de la comunidad educativa y la colaboración de agentes externos clave, quienes aportarán una visión complementaria para la construcción del PEDI.

Producto Esperado: Informe Diagnóstico General

Elementos Generales:

- Diagnóstico PESTEL
- Diagnóstico FODA
- Informe de Análisis de Procesos estratégicos
- Detalle de Desafíos detectados a partir del análisis y declaración de los que liderarán el plan.

1.2. Planificación Estratégica

A partir de los desafíos identificados y organizados por área estratégica, en conformidad con la normativa interna (Estatutos de la UMAG) y nacional (Ley 21.091, Ley 21.094, 21.029), se procederá a actualizar la Misión, Visión, Principios y Valores Institucionales y, si es adecuado. Esta actualización, de ser necesaria, garantizará la alineación con los desafíos futuros y servirá como marco de referencia para la planificación estratégica.

¿Qué se debe hacer?

Se establecen, incorporan o actualizan los siguientes elementos de la institución a partir del análisis previo:

- Misión: Propósito fundamental de la UMAG.
- Visión: Aspiraciones a largo plazo.
- Determinación del Periodo en años a alcanzar la Visión

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

- Principios y valores: Normas éticas y culturales.
- Áreas Estratégicas para alcanzar la visión
- Cada Área estratégica deberá definir:
 - Objetivos Estratégicos: se levantan a partir de los desafíos levantados en el FODA bajo el método sugerido SMART
 - Cambio Esperado (a partir del objetivo planteado)
 - Estrategias para alcanzar los objetivos
 - Acciones para alcanzar las estrategias
 - Responsables de la operacionalización de la acción.
 - Indicador/es Estratégico(s) / Operativo(s) en pertinencia con el objetivo; nombre del indicador clave de desempeño, fórmula de cálculo, descripción de la fórmula de cálculo, línea base, proyección del indicador, intermedios y final para el monitoreo.
- Mapa Estratégico
- Mapa de Macroprocesos
- Cuadro de Mando Integral por área(CMI)
- Tablero de Control

La universidad, debe asegurar la correspondencia entre su PEDI y el Plan de Desarrollo de la Región de Magallanes y la Antártica Chilena, garantizando su coherencia con el contexto territorial y su contribución al desarrollo regional.

Producto Esperado: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)

Elementos Generales del PEDI

1. Periodo de aplicación del Plan.
2. Misión, Visión, Principios y Valores institucionales.
3. Descripción del entorno significativo: contexto regional y nacional.
4. Identificación de desafíos institucionales en función de:
 - Dinámicas sociales y contexto cambiante (nacional e internacional).
 - Necesidades de la comunidad universitaria y su entorno.

Estructura por Áreas Estratégicas

Para cada área estratégica, el PEDI incluirá:

1. Objetivo General del área.
2. Objetivos Estratégicos, alineados con el objetivo general.
3. Cambio esperado derivado del logro de los objetivos estratégicos.
4. Estrategias esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos.
5. Acciones operativas clave, detallando su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
6. Indicadores Estratégicos, los cuales permitirán:
 - Monitorear y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
 - Definir metas con plazos específicos para medir avances.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

- Establecer una metodología de cálculo que garantice la trazabilidad y evaluación del proceso.
- 7. Mapa Estratégico
- 8. Mapa de Macroprocesos
- 9. Cuadro de Mando para organizar los Objetivos estratégicos, estrategias y acciones, de esta forma asegurar el control y reportabilidad.
- 10. Tablero de Control (Síntesis de indicadores)

2. Aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

2.1. Responsabilidad del Consejo Superior

¿Qué se debe hacer?

- El documento finalizado es presentado al Consejo Superior para su revisión, quién será responsable de su aprobación formal.
- El Consejo Superior debe asegurar la articulación del PEDI con los planes de desarrollo de la institución y su alineación con políticas nacionales de educación superior.
- El Consejo Superior deberá aprobar toda modificación futura, así como verificar, periódicamente, su estado de avance y cumplimiento.

Producto Esperado: [Decreto de Oficialización](#) - Emitido por la Secretaría de la Universidad de Magallanes

3. Implementación del PEDI

Aprobado el PEDI se procede a su implementación, las estrategias formuladas en cada área estratégica del plan, se convierten en acciones operativas concretas. Esta fase implica la asignación de recursos, la ejecución de proyectos y la movilización de equipos para ejecutar la planificación estratégica.

¿Qué se debe hacer?

- Desarrollar los planes operativos en base a los Cuadros de Mando
- Asignar responsabilidades a equipos y líderes de área.
- Motivar a los equipos mediante liderazgo, comunicación efectiva y cultura organizacional alineada con la estrategia.
- Contar con un sistema de control institucional que permita monitorear.

3.1. Responsabilidad de las Vicerrectorías

- La planificación estratégica **aborda los puntos 3, 4 y 5** del protocolo declarado.
- Una vez aprobado el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), cada Vicerrectoría será responsable de liderar su implementación dentro de su

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

ámbito de competencia, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y la ejecución efectiva de las estrategias definidas.

- Las Facultades e Institutos deberán levantar sus Planes de Desarrollo, los cuáles deberán estar articulados con los PDO de las Vicerrectorías, para el logro de metas y acciones alineadas con las directrices estratégicas de la universidad, así también incorporan desafíos propios de su facultad en el caso de que el PEDI no lo aborde. Asimismo, las facultades deberán alinearse con sus respectivos Departamentos Académicos a través de los Planes de Acción Operativa (PAO) de cada unidad levantará en coherencia con los lineamientos de su facultad e institucionales, asegurando una implementación eficiente y alineada con los objetivos estratégicos.
- Para fortalecer la Planificación Estratégica y garantizar el logro del plan, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UMAG proporcionará:
 - a cada Vicerrectoría una propuesta metodológica estándar de levantamiento del Plan de Desarrollo y su operación (PDO). Este documento consolida el plan que cada Vicerrectoría ya ha definido en el PEDI para su área, facilitando su operación articulada.
 - a cada Facultad una propuesta metodológica estándar de levantamiento del Plan de Desarrollo y su operación (PDO). Este documento consolida el plan de facultad y su articulación con el PEDI y con sus departamentos.
 - a cada Departamento una propuesta metodológica estándar de levantamiento del Plan de Acción y su operación (PAO). Este documento consolida el plan de acción de cada Departamento en articulación con su facultad y así con el PEDI.
- Se incorporará en el PDO y PAO un Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual debe declarar información clave sobre objetivos, estrategias, indicadores, tiempos de ejecución acorde a las metas establecidas, entre otros, con el propósito de articular las metas con las unidades académicas. Este enfoque permitirá impulsar acciones estratégicas clave y asegurar el seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos establecidos para cada área, en aporte a la reportabilidad oportuna y evaluación para la toma de decisiones.

Productos esperados:

- Planes Desarrollo Operativos (PDO) : Vicerrectorías y Prorectoría
 - Planes de desarrollo y Operativo: Facultades
 - Planes de Acción Operativa (PAO): Departamentos

 UMAG Universidad de Magallanes	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Planes de Desarrollo Operativo (PDO) **Planes de Acción Operativa (PAO)** Articulación-Alineación Institucional

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
 Dirección de Aseguramiento de la Calidad
 Dirección de Análisis Institucional
Prorrectoría
 UMAG
 2024

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

3.2. Consideraciones respecto de los Planes de Desarrollo Operativos (PDO) y Planes de Acción Operativa (PAO)

En el marco del cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y de lo establecido en el Estatuto de la Universidad de Magallanes y las normativas nacionales, los Planes de Desarrollo Operativos (PDO) y los Planes de Acción Operativa (PAO) constituyen instrumentos clave para la planificación, ejecución y seguimiento de las estrategias institucionales. Estos planes permiten traducir los objetivos estratégicos definidos por la Universidad en acciones concretas, con responsables, plazos e indicadores que faciliten su evaluación. La formulación y articulación de estos instrumentos involucra a todos los niveles de la estructura universitaria —Vicerrectorías, Facultades y Departamentos— asegurando coherencia interna y alineamiento con las orientaciones emanadas del Consejo Universitario. Asimismo, se establece un procedimiento claro para su elaboración, validación y oficialización, con el propósito de garantizar la integración de los esfuerzos académicos, administrativos y de gestión en torno a los objetivos institucionales, fortaleciendo así la capacidad de respuesta y el logro de resultados medibles en beneficio de la comunidad universitaria y su entorno.

De acuerdo con lo anterior, es importante destacar la importancia de cada uno de los actores:

Cada Vicerrectoría debe contar con su Plan de Desarrollo Operativo (PDO), asegurando considerar:

- La ejecución planificada de los objetivos estratégicos declarados de su área en el PEDI en los respectivos Cuadros de Mando, los cuáles consideran:
 - Las estrategias definidas para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en un periodo de tiempo de 2 años
 - La definición de acciones operativas, tiempo de respuesta y responsables de la ejecución, que den cuenta del desarrollo de la estrategia en cuestión para alcanzar el objetivo.
 - Incorporación de indicadores.
 - Mención a Facultades, Centros u otros para el logro de los objetivos institucionales en articulación.

Cada Facultad debe contar con su Planes de Desarrollo Operativo (PDO):

- Los decanos/as lideran la elaboración de sus Planes de Desarrollo el cuál deben de presentar al Consejo Universitario.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

- Los planes de desarrollo deben asegurar articulación con los objetivos estratégicos institucionales en un periodo determinado de 2 a 3 años según los requerimientos del gobierno rector.
- Debe definirse el plan operativo, tiempo de respuesta y responsables de la ejecución, que den cuenta del desarrollo de la estrategia en cuestión para alcanzar el objetivo.
- Los decanos/as deben supervisar la ejecución del Plan de Desarrollo de Facultad.
- El Consejo de Facultad debe realizar un seguimiento semestral a los planes de desarrollo.

Cada Departamento debe contar con su Planes de Acción Operativa (PAO):

- Los Departamentos formulan su Plan de Acción Operativa, asegurando la coherencia con el desarrollo de sus facultades y los propósitos institucionales.
- Deben declararse acciones operativas, tiempo de respuesta y responsables de la ejecución, que den cuenta del desarrollo de las estrategias a implementar para alcanzar los objetivos.

Productos esperados:

- Planes de Desarrollo Operativos o de Acción (según corresponda)

3.3 Proceso de aprobación de los Planes de Desarrollo Operativo y de Acción Operativa

En el marco del Modelo de Gestión Estratégica de la Universidad de Magallanes, los Planes de Desarrollo Operativo (PDO) y los Planes de Acción Operativa (PAO) constituyen instrumentos fundamentales para la materialización de los lineamientos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI). Para asegurar su validez y coherencia institucional, dichos planes deben transitar por un proceso formal de aprobación que garantice su vigencia y su adecuada articulación con los objetivos superiores de la Universidad.

- **Planes de Desarrollo Operativo de las Vicerrectorías**
La elaboración de los PDO de cada Vicerrectoría corresponde a cada unidad, en concordancia con los lineamientos del área del PEDI correspondiente. Una vez formulado, el plan es validado internamente en la respectiva Vicerrectoría y posteriormente revisado por la Prorectoría, en su rol articulador estratégico/operativo asegurando la relación con las demás unidades institucionales con las que deberá intencionar sinergias.
- **Planes de Desarrollo Operativo de las Facultades**
Los PDO de las Facultades son elaborados bajo la conducción del Decanato, asegurando su coherencia con el PEDI y con los objetivos institucionales.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Una vez finalizado, el plan es presentado al Consejo de Facultad para su aprobación inicial. Posteriormente, se remite al Consejo Universitario, instancia que otorga la aprobación definitiva y confiere vigencia institucional al plan.

- **Planes de Acción Operativa de los Departamentos**

Los Departamentos Académicos formulan sus Planes de Acción Operativa en alineación con el PDO de la respectiva Facultad o dependencia directa. Estos planes son revisados y aprobados por la autoridad correspondiente (Decanato o Vicerrectoría), quedando sujetos a los mecanismos de seguimiento y evaluación definidos en el Modelo de Gestión Estratégica. Con ello, se asegura su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y su coherencia con la planificación de nivel superior.

6. Control Estratégico

El monitoreo y evaluación de la estrategia de implementación institucional permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos y detectar oportunidades de mejora. Se utilizará el Tablero de Control para ir comunicando a las áreas o dimensiones comprometidas, dado que este incorpora entre otros, los Indicadores estratégicos para evaluar el impacto de las acciones implementadas. Este proceso continuo de seguimiento asegura la adaptabilidad y mejora constante de la gestión estratégica.

¿De qué se trata?

El control estratégico, permite analizar y evaluar la operación, consiste en medir el desempeño y definir si las estrategias están logrando los resultados esperados. Su propósito es detectar desviaciones y realizar ajustes cuando sea necesario.

Seguimiento Anual del PEDI

- Se generan reportes que permitan informar y comunicar si los resultados obtenidos cumplen con los objetivos establecidos.
- Se analizan indicadores estratégicos para medir avances.
- Se identifican factores que han impactado positiva o negativamente en la ejecución estratégica.
- Se mide la efectividad de los procesos y su contribución al cumplimiento de la estrategia.
- Se ajustan los procesos si es necesario para optimizar la alineación estratégica.
- Ajustar estrategias y planes operativos o de acción según el análisis de resultados.

Evaluaciones Bienales

- Cada dos años, se realiza una evaluación y se informa el grado de cumplimiento de los indicadores estratégicos.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Productos esperados:

- Reportes de desempeño estratégico con métricas y tendencias anuales.
- Recomendaciones de mejora basadas en el análisis de resultados.
- Identificación de oportunidades de ajuste en la estrategia organizacional.

6.1 Retroalimentación y Mejora Continua

Esta etapa final busca consolidar una cultura de mejora continua, asegurando que la gestión estratégica se mantenga dinámica y adaptable a los cambios del entorno.

¿Qué se debe hacer?

- Extraer lecciones aprendidas de los resultados obtenidos.
- Identificar oportunidades de innovación y optimización en procesos.
- Ajustar el enfoque estratégico según nuevas tendencias o desafíos emergentes.
- Reforzar la comunicación interna y el aprendizaje organizacional.

Productos esperados:

- Jornada de Reflexión Institucional en torno a los avances del PEDI
- Plan Operativo con recomendaciones para optimizar la estrategia.
- Nuevas estrategias revisadas y alineadas con la evolución del entorno.
- Toma de decisiones
- Ajustes al PEDI
- Se continua la implementación considerando los cambios establecidos

¿Cómo se vincula con las siguientes etapas?

La retroalimentación alimenta el diagnóstico o análisis estratégico, reiniciando el ciclo de gestión estratégica. Este proceso iterativo permite a las organizaciones mantenerse competitivas y sostenibles a largo plazo.

7. Rendición de Cuentas

5.1 Responsabilidad del Rector/a

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

- Los resultados de estos reportes y evaluaciones se incluyen en la cuenta pública del Rector/a, la cuál debe realizar al menos una vez al año, detallando la situación financiera y administrativa de la Universidad, los avances del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y los logros obtenidos en cada una de las áreas sujetas al proceso de acreditación referido en la ley N° 20.129 o la que la reemplace.
- Se refuerza la transparencia institucional y la rendición de cuentas ante la comunidad universitaria y organismos externos.

Flexibilidad y contingencias

El modelo de gestión considera un enfoque flexible que permite ajustar estrategias y acciones ante eventos imprevistos, como cambios en la normativa educativa o restricciones presupuestarias. Estos ajustes serán propuestos por las direcciones responsables y aprobados por las instancias pertinentes.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Control Estratégico en la UMAG

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

El control estratégico es el proceso sistemático mediante el cual una organización evalúa el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, monitorea la ejecución de sus planes y ajusta sus estrategias y recursos en función de los resultados obtenidos y los cambios del entorno (David, 2017; Wheelen & Hunger, 2018).

En el contexto de un Plan de Desarrollo Estratégico institucional, el control estratégico asegura que la planificación no sea un ejercicio estático, sino un ciclo dinámico de seguimiento, retroalimentación y mejora continua que orienta la toma de decisiones en todos los niveles de gestión.

El control estratégico es la función que **“transforma la planificación en aprendizaje organizacional”**, permitiendo a la institución evaluar, corregir y reorientar sus estrategias para asegurar la efectividad, eficiencia y pertinencia del desarrollo institucional.

Características principales del Control Estratégico

Característica	Descripción
1. Sistémico y continuo	Es un proceso cíclico que abarca la planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación, asegurando un aprendizaje organizacional permanente.
2. Vinculado a indicadores	Se basa en medir el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en indicadores estratégicos y operativos.
3. Comparativo y analítico	Contrasta resultados esperados con los obtenidos, identifica desviaciones y define medidas correctivas o de mejora.
4. Flexible y adaptativo	Permite ajustar estrategias frente a cambios internos o del entorno (económicos, normativos, tecnológicos, sociales).
5. Participativo y transversal	Involucra a todas las unidades de la organización, fomentando la corresponsabilidad en la gestión de resultados.
6. Orientado a la toma de decisiones	Proporciona información confiable y oportuna para la gestión institucional y la asignación de recursos.
7. Integrado al aseguramiento de la calidad	En instituciones educativas, se articula con los sistemas de calidad y los mecanismos de acreditación.
8. Encargados/as Estratégicos	Cada área estratégica, debe contar y nombrar con un encargado/a estratégico, el cuál se coordinará permanentemente con el coordinador de planificación estratégica de la dirección de planificación, para ir monitoreando avances y reportando insumos que sumen a sus indicadores.

En este contexto, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional proporcionará a cada Vicerrectoría/ Facultades “Cuadros de Mando” que se incorporan en los PDO para facilitar la planificación, ejecución y evaluación de la

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

operación, estandarizando una metodología de trabajo propuesta por la casa de estudios para alcanzar las metas, la cuál se irá perfeccionando durante el desarrollo y la experiencia alcanzada, los cuales estarán alineados con los objetivos estratégicos declarados en el PEDI. Esto permitirá una planificación de las estrategias y acciones para intencionar el cumplimiento de las metas dentro de los plazos establecidos y evaluar para retroalimentar a quienes corresponda.

Adicionalmente, la Dirección de Análisis Institucional pondrá a disposición una plataforma institucional para registrar los avances por área y almacenar la documentación de respaldo, asegurando la trazabilidad de los procesos y logros alcanzados.

Por su parte, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad será responsable de velar por la implementación de los mecanismos más adecuados para alcanzar los resultados esperados. Asimismo, garantizará la superación de las debilidades identificadas en el Plan de Mejoramiento Institucional, permitiendo a la institución avanzar de manera integral y en armonía hacia su próximo proceso de acreditación.

Se realizará un monitoreo continuo a través de las instancias que correspondan, lo cuál permite levantar evaluaciones de procesos y resultados, documentados en reportes anuales que den cuenta del periodo analizado, lo anterior permite identificar inconsistencias y proponer ajustes para cumplir con las metas establecidas.

Cada dos años se elaborarán informes intermedios descriptivos por área estratégica. Estos documentos reflejarán los avances y logros alcanzados, así como las acciones necesarias para abordar las metas no cumplidas durante el período comprometido.

Proceso de Monitoreo y Evaluación

1. Planificación y Monitoreo Operativo

- Todos los PDO contarán con **Cuadros de Mando**, que integrarán información clave sobre indicadores y metas, facilitando la supervisión y evaluación del desempeño.

2. Registro y Documentación del Proceso

- La **Dirección de Análisis Institucional** gestionará una plataforma institucional, donde se registran los avances de cada área y se almacenará la documentación de respaldo.
- Este sistema asegurará la trazabilidad de los procesos, permitiendo visualizar en los logros alcanzados y los desafíos pendientes.

3. Aseguramiento de la Calidad y Mejora Continua

- La **Dirección de Aseguramiento de la Calidad** tendrá la responsabilidad de velar por la correcta implementación de mecanismos que permitan alcanzar los resultados esperados.

4. Evaluación de resultados (análisis de brechas, desempeño y efectividad).

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

- Jornada de Reflexión que permite asegurar de que las **debilidades identificadas** sean abordadas y superadas, fortaleciendo el desarrollo institucional y asegurando una evolución positiva en los procesos universitarios.
- **Retroalimentación y toma de decisiones correctivas.**

Ciclo de Evaluación y Ajuste del Plan (Evaluaciones intermedias)

Para consolidar una gestión eficiente y basada en la mejora continua, se llevará a cabo un proceso de **monitoreo permanente**, articulado a través de distintas instancias:

1. Monitoreo Anual:

Se elaborarán reportes anuales a cargo de los equipos de cada área estratégica, con el propósito de dar cuenta de los procesos en ejecución y evaluar su efectividad en función del logro de los indicadores definidos. Este monitoreo será considerado una oportunidad para identificar mejoras y realizar los ajustes necesarios que contribuyan al cumplimiento de las metas establecidas.

2. Evaluación Bienal:

Cada dos años los equipos se desarrollarán **informes descriptivos por área estratégica**, los cuales detallarán:

- - **Evaluación del proceso ejecutado:** Indicando el nivel de cumplimiento de los indicadores estratégicos, identificando fortalezas adquiridas, oportunidades de mejora y desafíos persistentes.
 - **Diagnóstico de barreras y riesgos:** Identificación de obstáculos o nudos críticos que han dificultado la ejecución de acciones, así como amenazas externas que podrían impactar en el logro de las metas.
 - **Declaración de nuevos procesos institucionalizados:** Sistematización de prácticas exitosas derivadas de la gestión realizada.
 - **Mecanismos de éxito:** Identificación de estrategias que han permitido alcanzar los objetivos del PEDI.
 - **Actualización del Plan Operativo:** Incorporación de ajustes necesarios para abordar metas no alcanzadas y mejorar la planificación futura.

CALENDARIO DE EVALUACIONES 2024-2031

Evaluación	Período de datos	Presentación
1ª Evaluación Intermedia	2024 – 2025	Primer Semestre 2026
2ª Evaluación Intermedia	2026 – 2027	Primer Semestre 2028
3ª Evaluación Intermedia	2028 – 2029	Primer Semestre 2030
Evaluación final	2030 – 2031	Primer Semestre 2032

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

PDO/PAO

El **Plan de Desarrollo Operativo (PDO)** y el **Plan de Acción Operativa (PAO)** son herramientas fundamentales para la gestión estratégica de la institución, ya que permiten la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos definidos en el **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)**.

Los **PDO** serán elaborados por cada **Vicerrectoría, Facultad e Instituto**, así como por otras unidades pertinentes, asegurando una articulación clara y directa con los objetivos estratégicos del **PEDI**.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Por su parte, los **PAO** serán desarrollados por cada **departamento** y otras instancias responsables, alineando sus acciones con su propio desarrollo y con el fortalecimiento de la estructura organizativa a la que pertenecen, siempre en coherencia con el **PEDI**.

La integración de **Cuadros de Mando Integral (CMI)** fortalecerá la implementación de estos planes, proporcionando una metodología estructurada para el monitoreo de indicadores clave y la evaluación del desempeño en función de los objetivos estratégicos institucionales.

Estos planes descomponen los objetivos estratégicos en estrategias y acciones específicas, asignan responsabilidades claras y establecen tiempos para la ejecución de cada actividad. Su elaboración se realizará en coherencia con el **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)** y considera las debilidades identificadas en el **Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)**.

Importancia de los Indicadores Estratégicos y Debilidades del PMI

La incorporación de indicadores estratégicos definidos en el **PEDI**, junto con las debilidades establecidas en el **PMI**, permite que los PDO/PAO no solo guíen el avance de la institución hacia su visión, sino también aborden las brechas detectadas. Esto asegura que los compromisos asumidos, especialmente en procesos como la acreditación institucional, se cumplan en los tiempos establecidos, fortaleciendo la capacidad de gestión y adaptabilidad organizacional.

Este enfoque integral convierte al PDO/PAO en una herramienta esencial para la implementación, control estratégico y reportabilidad, permitiendo a la institución mantener un progreso sistemático hacia sus objetivos estratégicos y operativos.

Estructura de un Plan de Desarrollo Operativo (PDO) y Plan de Acción Operativa (PAO) Incorporando Cuadros de Mando Integral (CMI)

1. Portada y Datos Generales

- Nombre de la institución y unidad responsable.
- Nombre del documento (Plan de Desarrollo Operativo – PDO ó Plan de Acción Operativa - PAO).
- Periodo de ejecución del plan.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

- Autoridades responsables de la validación y supervisión.
- Fecha de emisión y versiones del documento.

2. Introducción

- Contexto general del PDO/PAO dentro del PEDI.
- Propósito del documento.
- Alcance del plan (unidades académicas, administrativas, niveles de acción).
- Relación con los objetivos institucionales.

3. Diagnóstico Situacional y Análisis Estratégico

- **Evaluación de la situación actual:**
 - Principales desafíos y oportunidades en la ejecución del PEDI.
 - Identificación de brechas entre la situación actual y los objetivos estratégicos.
- **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):**
 - Factores internos y externos que pueden influir en la implementación del PDO/PAO.

4. Objetivos Estratégicos

- Descripción de los Objetivos Estratégicos
- Desglose de estrategias.
- Impacto:
 - Indique cómo estas estrategias impactan o contribuyen al logro de su objetivo estratégico.

5. Planificación de Acciones Operativas

- Desglose de acciones concretas por cada objetivo estratégico a alcanzar
- Definición de responsables y equipos de trabajo.
- Plazos de ejecución (cronograma por semestre).
- Recursos requeridos (humanos, tecnológicos, financieros).
- Describa las dependencias y sinergias entre acciones.
- Describa dependencias y sinergias con otras áreas para el logro de las acciones propuestas.

6. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El **Cuadro de Mando Integral** permitirá monitorear del PDO/PAO a través

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos definidos en los Planes de Desarrollo Operativo (PDO) y Planes de Acción Operativa (PAO). Esta herramienta posibilita la gestión basada en datos, facilitando la evaluación del desempeño institucional en función de indicadores clave, alineados con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Para garantizar su efectividad, la implementación del CMI estará respaldada por una plataforma institucional de monitoreo, en la cual las unidades responsables reportaron avances, logros y desafíos detectados. Este enfoque permitirá que las Vicerrectorías, Facultades y demás unidades académicas y administrativas gestionen de manera eficiente sus planes de acción, asegurando el alineamiento con los objetivos institucionales y fortaleciendo la cultura de evaluación y mejora continua dentro de la Universidad de Magallanes.

7. Sistema de Monitoreo y Evaluación del Desempeño

- Plataforma institucional para la recopilación de datos y reportes de avance.
- Revisión periódica (anual) de los indicadores del CMI por parte de cada Vicerrectoría, Facultad, departamento o a quien corresponda.
- Reuniones de seguimiento y retroalimentación con las unidades responsables.
- Mecanismos de ajuste y mejora continua.

8. Plan de Contingencia y Gestión de Riesgos

- Identificación de posibles riesgos que afecten la ejecución del PDO.
- Estrategias de mitigación y respuesta ante contingencias.
- Planes de acción para corregir desviaciones en los indicadores clave.

9. Informe Final y Lecciones Aprendidas

- Análisis de los resultados alcanzados en relación con las metas establecidas.
- Identificación de mejores prácticas y áreas de mejora.
- Recomendaciones y desafíos futuros para la implementación del PDO
- Actualización de planes de acción según el aprendizaje del proceso.

Referencias:

David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16ª ed.). Pearson Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Corporate Strategy* (11.a ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15ª ed.). Pearson.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5ª ed.). Jossey-Bass.

	MODELO GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	MGE_PEDI_001
		Fecha Emisión	DICIEMBRE 2024
		Versión	V1

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Responsable(s)	Descripción del Cambio
1	Diciembre 2024	Dra. Paola Ascencio Ojeda DPDI	Documento Inicial (V1)