

2025

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL

29



Universidad
Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza

LIBERTAS CAPITUR

La libertad se conquista...



UNIVERSIDAD AUSTRAL

AV-773

ÍNDICE

Presentaciones	4
Antecedentes de la Planificación Estratégica	8
Metodología	10
Presentación Plan Estratégico Institucional	12
Visión / Misión	13
Valores	14
Propuestas de valor a destinatarios	16
Propósitos y objetivos estratégicos	18
Mecanismo de seguimiento, control y ajustes	28
Ajustes Plan Estratégico Institucional	29
Glosario	30
Equipo elaboración	31

PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Rector José Dörner

(abril 2024 - junio 2025)



Dr. José Dörner Fernández

La Universidad Austral de Chile, como institución de educación superior completa, compleja y de excelencia, reafirma su compromiso con el fortalecimiento de su proyecto formativo y con la modernización institucional. Dicho compromiso se materializa en diversos instrumentos de gestión, entre ellos el Plan de Recuperación y el Plan de Mejora Institucional, los cuales confluyen en el Plan Estratégico Institucional, principal herramienta de gestión orientada a asegurar la sostenibilidad de la Universidad en el largo plazo.

Tanto el proceso actual 2025–2029 como el correspondiente al Plan Estratégico 2020–2023 fueron liderados por la Dirección de Desarrollo Estratégico (DDE), unidad que, bajo el alero de la Prorrectoría, coordina el funcionamiento del sistema de aseguramiento de la calidad de la Universidad, en particular a través de sus tres procesos constitutivos: análisis institucional, autoevaluación y planificación institucional.

Como parte del proceso de mejora continua, la planificación estratégica actual ha incorporado modificaciones en diversos ámbitos, particularmente en su vigencia

(de 4 a 5 años), en su estructura (pasando de ejes a propósitos estratégicos con una visión de largo plazo) y en su orgánica.

El diseño del Plan Estratégico 2025–2029 se estructuró en cinco etapas: 1) Aprobación del marco metodológico; 2) Elaboración del informe de diagnóstico estratégico institucional; 3) Definición de la propuesta marco, propósitos y objetivos estratégicos; 4) Resultados de la consulta a la comunidad universitaria; y 5) Formulación de la propuesta del Plan Estratégico 2025–2029.

El objetivo central del diseño fue informar y dar visibilidad a la comunidad universitaria respecto del proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional, su relevancia y desarrollo, desde su concepción hasta su aprobación por los cuerpos colegiados. Dicho proceso contó con una amplia participación de la comunidad universitaria. Se realizaron jornadas de trabajo con autoridades (Directorio, Consejo Académico y Contraloría), además de la difusión de comunicados, infografías y cápsulas informativas dirigidas a toda la comunidad. Asimismo, se llevó a cabo una consulta a través de encuestas aplicadas a estudiantes, personal académico, de

administración y de servicios, así como a egresados/as (Alumni) y a socios/as de la Corporación.

Agradecemos a todas las personas que formaron parte de este proceso y participaron activamente en su desarrollo. Confiamos en que el compromiso de la comunidad universitaria se mantendrá y fortalecerá durante la etapa de implementación del Plan Estratégico Institucional 2025–2029.

PROYECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Rector Egon Montecinos
(junio 2025 – junio 2029)



Dr. Egon Montecinos Montecinos
Rector

Asumir la conducción de la Universidad Austral de Chile en este nuevo período constituye un honor y, al mismo tiempo, una profunda responsabilidad. Se trata de un momento en que la comunidad universitaria nos convoca a fortalecer los lazos que nos unen y a renovar nuestro compromiso con un proyecto colectivo que se ha desarrollado a lo largo de más de siete décadas.

La Universidad Austral de Chile es una institución compleja y de excelencia, que enfrenta tareas desafiantes: culminar con éxito el Plan de Recuperación, avanzar en la acreditación institucional, modernizar sus marcos de gobernanza y, muy especialmente, proyectarse estratégicamente hacia el futuro. Somos herederos de una historia fundada en la visión de servir al sur de Chile y al país, y tenemos la responsabilidad de mantener ese legado con unidad, compromiso y proyección de futuro.

En este camino, un hito relevante ha sido la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2025–2029, desarrollado con un nivel de participación sin precedentes que refleja el amplio compromiso de nuestra comunidad. Este documento

constituye el marco que orientará nuestro quehacer en la construcción de un proyecto universitario capaz de garantizar la sostenibilidad, promover la formación integral de nuestros y nuestras estudiantes, fortalecer la excelencia académica, consolidar el liderazgo en investigación, desarrollo, innovación y creación artística, fomentar la innovación, profundizar la vinculación con el medio para estrechar la relación con la sociedad y velar por el bienestar de los estamentos que conforman nuestra institución.

Es también una invitación a atrevernos a mirar más allá: imaginar la Universidad Austral de Chile de las próximas décadas, fiel a sus orígenes como proyecto ciudadano y con una función pública, integrada a su entorno local y regional y, al mismo tiempo, abierta al mundo.

El compromiso de esta Rectoría será conducir este proceso con seriedad, diálogo y decisión. Agradezco la confianza depositada por la comunidad universitaria y reconozco, asimismo, el trabajo del exrector Dr. José Dörner y su equipo, quienes lideraron la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2025–2029 y guiaron a nuestra institución en un contexto desafiante.

Estoy convencido de que, con unidad, confianza y el talento de todos y todas quienes forman parte de nuestra comunidad, haremos de la UACH una universidad de excelencia, innovadora y comprometida, tal como Chile y el sur austral requieren para enfrentar los desafíos del siglo XXI.



ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Universidad Austral de Chile, como corporación de derecho privado sin fines de lucro, posee una trayectoria de más de veinte años en la elaboración e implementación de planes estratégicos institucionales. Este camino se inició en 1998, con la formulación del Plan Estratégico Institucional 1999–2004. Este primer proceso se caracterizó por la centralización de la responsabilidad en la conducción y seguimiento del plan por parte de las autoridades vinculadas a los distintos objetivos establecidos. El plan se articuló en torno a cinco ejes estratégicos y formuló, principalmente, objetivos genéricos de

procesos, siendo la calidad y la excelencia los criterios orientadores fundamentales.

Posteriormente, se desarrolló el segundo Plan Estratégico 2004–2007, elaborado a partir de la evaluación y sistematización de la experiencia del plan anterior. Este proceso incorporó la participación de diversos actores y equipos de la comunidad universitaria, ampliando tanto la participación como la profundidad del análisis. La estructura de este plan incluyó un marco estratégico compuesto por visión, misión, valores institucionales y objetivos estratégicos, concluyendo con un cuadro de mando integral que permitió monitorear el desarrollo de la gestión institucional.

El tercer Plan Estratégico 2008–2011 se estructuró en torno a ocho objetivos estratégicos y 21 líneas de acción, surgiendo por primera vez los convenios de desempeño como herramienta de implementación y seguimiento del plan. El cuarto Plan Estratégico 2012–2015 se organizó en cinco áreas fundamentales: docencia de pregrado y postgrado, investigación e innovación, interacción con el entorno, gestión y desarrollo, y reformas estructurales. Estas áreas dieron origen a 14 programas y 36 proyectos estratégicos. El quinto Plan Estratégico Institucional 2016–2019 adoptó el modelo Balance Scorecard, estructurado en cinco ejes estratégicos: docencia de pregrado, docencia de postgrado, investigación, innovación y creación, vinculación con el medio, y gestión. De estos ejes se derivaron 15 objetivos estratégicos que se materializaron en un cuadro de mando integral que fue monitoreado y controlado periódicamente.

El sexto plan estratégico 2020–2023, prorrogado hasta 2024, se destacó por ser un proceso muy participativo, aunque también uno de los más complejos, al ser elaborado en el contexto de la crisis social de 2019 y la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2. Su estructura se

basó en seis ejes estratégicos: formación de pregrado, formación de postgrado, investigación, desarrollo y creación artística, vinculación con el medio, gestión institucional y aseguramiento de la calidad. De estos ejes emergieron tres objetivos transversales y 17 objetivos estratégicos, materializados en un cuadro de mando integral que fue seguido y controlado anualmente.

El Plan Estratégico Institucional que se presenta en este documento corresponde al séptimo en la historia de la Universidad, y es fruto de un proceso sistemático y participativo desarrollado desde junio de 2024. Este plan, al igual que los anteriores, incorpora mejoras derivadas de la experiencia acumulada, destacando especialmente el cambio de ejes estratégicos a propósitos estratégicos, en reconocimiento al mayor nivel de madurez institucional y a la naturaleza transversal e integral del quehacer universitario. Este plan estratégico fue elaborado con una participación histórica de la Comunidad Universitaria, involucrando a más de 2.000 personas entre estudiantes de pre y postgrado, personal académico, personal de administración y servicios, y socias y socios de la Corporación. El proceso se articuló mediante la labor del Comité Asesor de Planificación Estratégica, equipos por propósito estratégico, jornadas de trabajo y consultas a la comunidad universitaria.

El presente Plan Estratégico Institucional se estructura en seis propósitos estratégicos y 17 objetivos estratégicos, los cuales definen el rumbo y dirección de la Universidad Austral de Chile para los próximos cinco años. Asimismo, cuenta con un mecanismo de seguimiento, control y ajuste, detallado en este documento, que asegura su implementación efectiva y su adaptación continua en función del contexto y los desafíos institucionales.

METODOLOGÍA

La metodología del Plan Estratégico Institucional 2025–2029 contempló cinco etapas, las cuales se realizaron de manera sistemática y simultánea desde inicios del año 2024: marco metodológico, diagnóstico estratégico, marco y propósitos estratégicos, consulta a la comunidad universitaria y propuesta del plan estratégico institucional.

Este proceso se llevó a cabo bajo una estructura orgánica que permitió la participación de expertos y expertas externos, un comité asesor de planificación estratégica, así como la activa colaboración de las autoridades superiores, decanos y equipos de trabajo asignados a cada propósito estratégico. La conducción, orientación y coordinación estuvieron a cargo de la Dirección de Desarrollo Estratégico, dependiente de la Prorectoría. Como mejoras metodológicas derivadas de experiencias previas, este Plan Estratégico contempló los siguientes cambios relevantes:

- 1. Se sustituyeron los ejes estratégicos por propósitos estratégicos, en consonancia con la naturaleza del quehacer institucional.**
- 2. Su duración se estableció en un período de cinco años.**
- 3. Se conformaron equipos de trabajo específicos por propósito estratégico, organizados según afinidad temática.**



PRESENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



VISIÓN

Ser una Universidad compleja que realiza docencia, investigación, innovación y creación artística con excelencia, fuertemente integrada en la vida de las comunidades del sur de Chile, comprometida con el desarrollo sostenible, concordante con su trayectoria de libertad y pluralismo.

MISIÓN

Somos una Universidad de origen ciudadano y función pública, dedicada a la enseñanza superior, al cultivo y la difusión de las ciencias, las humanidades, las tecnologías, las culturas y las artes.

Desde el sur-austral hacia el mundo, contribuimos con excelencia al desarrollo sostenible, a la descentralización, a la equidad territorial y el bienestar de Chile y su gente, formando personas éticas, ambiental y socialmente comprometidas, investigando y creando en las diversas áreas del conocimiento.

VALORES

COMPROMISO PÚBLICO:

Nos vinculamos a las comunidades, al sector público y privado, para contribuir al bienestar de la sociedad.

EXCELENCIA:

Trabajamos con compromiso y reflexividad garantizando y manteniendo una calidad superior en nuestro quehacer universitario.

INTEGRIDAD:

Actuamos bajo los principios de probidad y transparencia en todas nuestras actividades académicas y administrativas, practicando la responsabilidad evaluativa.

LIBERTAD:

Ejercemos y defendemos la autonomía universitaria y la libertad académica, dentro del marco determinado por la institución, la Constitución y las leyes.

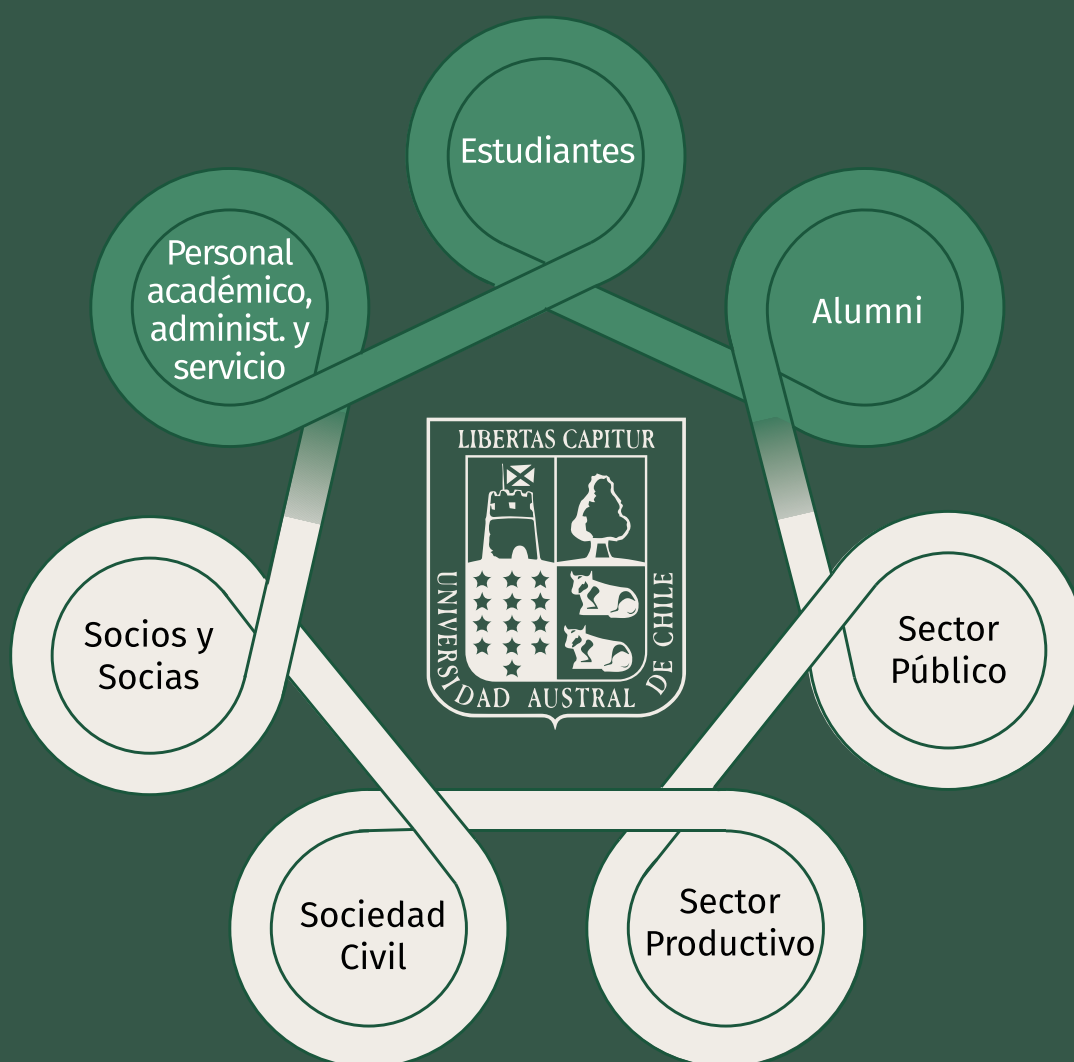
PLURALISMO:

Reconocemos, valoramos y promovemos la diversidad y la inclusión en todos sus ámbitos.

SOSTENIBILIDAD:

Integramos el desarrollo social, económico y ambiental en las funciones universitarias, promoviendo el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

PROPUESTAS DE VALOR



PROPUESTA DE VALOR A ESTUDIANTES Y ALUMNI

La Universidad Austral de Chile se distingue por ofrecer una formación centrada en la excelencia, pluralista e inclusiva, facilitando el crecimiento personal y profesional a lo largo de la vida en entornos de alto valor natural y cultural, con foco en el desarrollo sostenible y en los desafíos del mundo contemporáneo.

PROPUESTA DE VALOR A LA SOCIEDAD

La Universidad Austral de Chile contribuye al desarrollo sostenible y bienestar de la sociedad regional, nacional e internacional por medio de una variada oferta de formación profesional y continua, investigación e innovación de frontera y cultivo de las artes y las culturas. Se articula con el sector público, la sociedad civil, los socios, las socias, y el entorno socio-productivo, involucrándose activamente en sus procesos de creación, innovación y desarrollo.

PROPUESTA DE VALOR A PERSONAL ACADÉMICO, ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS

La Universidad Austral de Chile promueve el desarrollo profesional y el bienestar de las personas que realizan las tareas propias de la actividad universitaria, en campus integrados en entornos de alto valor natural y cultural.

An aerial photograph showing a two-lane asphalt road that curves through a dense, green forest. The road is illuminated by warm, golden light, possibly from the setting or rising sun. To the left of the road, a thick plume of white smoke or mist rises from the forest floor, partially obscuring the trees. The overall scene is dramatic and atmospheric.

PROPÓSITOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PRIMER PROPÓSITO: Garantizar la formación integral y de excelencia de nuestros y nuestras estudiantes, fortaleciendo la trayectoria de la vida estudiantil

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Robustecer la oferta académica de la institución, mediante la revisión, modificación y actualización periódica y sistemática de las carreras y programas de pregrado, postgrado y educación continua, bajo criterios de pertinencia y viabilidad académica y económica.
2. Fortalecer trayectorias formativas articuladas y que respondan a los cambios del entorno de los y las estudiantes de pregrado y postgrado de la universidad por medio de la revisión, actualización y mejora continua del modelo educativo.
3. Impulsar la innovación pedagógica en prácticas docentes, que promuevan la excelencia de los aprendizajes.



SEGUNDO PROPÓSITO: Asegurar la consecución de los valores y propósitos institucionales a través de la mejora continua en la gestión del gobierno universitario

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Circunscribir las funciones de los órganos colegiados de gobierno universitario a los principios de control, responsabilidad, profesionalización, coordinación y eficiencia en la utilización de recursos humanos y materiales, reestructurando la normativa interna sobre gobierno corporativo de la universidad.
2. Mejorar el ejercicio democrático por medio de la participación responsable y la transparencia, reestructurando la normativa interna sobre el gobierno corporativo de la universidad.





TERCER PROPÓSITO: Garantizar la sostenibilidad académica, administrativa y financiera optimizando el sistema de gestión institucional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Modernizar los procesos y las estructuras críticas, estratégicas y los mecanismos de control para una gestión orientada hacia la mejora continua.
2. Fortalecer las capacidades institucionales, personales y de infraestructura material y tecnológica para avanzar hacia la transformación digital.
3. Innovar en la gestión financiera de la institución, aplicando nuevos enfoques en la utilización de los recursos financieros que proporcione estabilidad económica a largo plazo.

CUARTO PROPÓSITO: Contribuir activamente en los procesos formativos y en el medio socio-productivo, a nivel regional, nacional e internacional, consolidando el liderazgo en investigación, desarrollo, innovación y creación artística

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Potenciar los equipos de investigación de excelencia inter y transdisciplinarios, enfocados en generar conocimiento y tecnologías innovadoras a escala nacional e internacional, que contribuyan a la transición hacia sistemas más sostenibles.
2. Generar instancias de apoyo a la investigación, el desarrollo y la creación artística tradicional, inicial y de temas emergentes para cubrir las necesidades de la sociedad de manera amplia y plural.
3. Modernizar los procesos de gestión y registro de la investigación, desarrollo, innovación y creación artística en línea con las necesidades formativas, las nuevas orientaciones de la política pública en ciencia, tecnología, conocimiento e innovación (CTCI), del sector socio-productivo y el bienestar de los territorios.





QUINTO PROPÓSITO: Fortalecer la interacción con la sociedad aportando al desarrollo y bienestar regional, nacional e internacional a través de la vinculación con el medio

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Potenciar el desarrollo de la vinculación con el medio de la UACH, actualizando de manera integral la gobernanza, la gestión y la estructura de vinculación con el medio.
2. Fortalecer las estrategias de comunicación de la vinculación con el medio a nivel regional, nacional e internacional, priorizando los ámbitos específicos de interés de cada área de contribución.
3. Contribuir a las funciones de docencia, investigación, desarrollo y creación artística, implementando estrategias de retroalimentación, prospección y diálogo bidireccional con actores y entidades en los ámbitos regional, nacional e internacional.



SEXTO PROPÓSITO: Posicionar el desarrollo y el bienestar de las personas que integran los estamentos académicos, administrativo y de servicios como pilares de la excelencia en los procesos institucionales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Modernizar las estructuras de gestión de personas, readecuando políticas y normativas, e instalando capacidades, prácticas y procesos alineados a la misión institucional para mantener y atraer talento humano de excelencia.
2. Impulsar una cultura de excelencia mejorando la gestión y el control de los procesos de evaluación, retroalimentación, desarrollo y reconocimiento al desempeño.
3. Promover un buen clima organizacional comunicando e implementando de forma efectiva las políticas, normativas y los procesos que fomenten el sentido de pertenencia y el desarrollo laboral.

MECANISMO DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y AJUSTES

La Dirección de Desarrollo Estratégico es la unidad responsable del seguimiento del Plan Estratégico Institucional de la Universidad, conforme a lo establecido en el Decreto de Rectoría N° 071 de 2019. Los resultados de este seguimiento se presentarán anualmente a los organismos colegiados de la Institución. El mecanismo de seguimiento, control y ajustes del Plan contará con las siguientes cuatro fases:



Fase 1. Monitoreo Semestral

El equipo de Rectoría, en coordinación con la Dirección de Desarrollo Estratégico, convocará periódicamente a las y los responsables de los propósitos y objetivos estratégicos, con el fin de informar los compromisos anuales y monitorear el avance en su cumplimiento.

Producto: Planes de acción



Fase 2. Recopilación de información, validación e informe de seguimiento

La Dirección de Desarrollo Estratégico solicitará a cada responsable de propósito y objetivo reportar la información de los respectivos compromisos, validando la información en base a evidencia en conjunto con éstos.

La Dirección de Desarrollo Estratégico elaborará un informe de seguimiento anual del Plan Estratégico Institucional identificando posibles brechas en su implementación.

Producto: Informe de seguimiento



Fase 3. Monitoreo anual

El equipo de Rectoría convocará a las y los responsables de propósitos y objetivos estratégicos para abordar el estado de avance y proponer posibles ajustes al Plan Estratégico Institucional.

La Dirección de Desarrollo Estratégico, en conjunto con el Comité Asesor de Planificación Estratégica, evaluará la pertinencia de los ajustes identificados. Cuando corresponda, la Dirección de Desarrollo Estratégico elaborará un informe de ajustes.

Producto: Informe de ajustes



Fase 4. Presentación y publicación de resultados

La Dirección de Desarrollo Estratégico presentará los resultados del seguimiento anual a los cuerpos colegiados de la Universidad.

El informe de seguimiento será publicado anualmente en la Plataforma de Información Institucional, utilizando la herramienta Power Bi.

Producto: Informe de seguimiento publicado

AJUSTES PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Durante la vigencia del **Plan Estratégico Institucional 2025 – 2029**, podrán efectuarse ajustes a los objetivos estratégicos e indicadores en respuesta a cambios en las condiciones del entorno que los fundamentan.

Estas modificaciones serán presentadas por la Prorectoría y deberán ser evaluadas y aprobadas por la Rectoría y/o los Cuerpos Colegiados, quienes actuarán en el marco de sus respectivas competencias.

GLOSARIO

Alumni: todas y todos quienes estudiaron en la Universidad Austral de Chile.

Campus integrados: Campus con una diversa gama de servicios complementarios a la docencia.

CTCI: Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

DDE: Dirección de Desarrollo Estratégico.

UACh: Universidad Austral de Chile.

EQUIPO DE ELABORACIÓN

Documento elaborado por:

Prorrectoría

Dra. Angara Zambrano Alvarado
Dr. Gustavo Blanco Wells
Director de Desarrollo Estratégico
John Dodds Águila

Tercer propósito estratégico

Dr. Alejandro Ochoa Arias
Dr. Pablo Hormazábal Saavedra
Dra. Roxana Pincheira Lucas
Mg. Tatiana Victoriano Rivera
Nadja Starocelsky Villavicencio

Equipo de Planificación Estratégica

Felipe Leiva Morey
Yanira Alarcón Mancilla
Pamela Morales Moena
Rolando Tiemann Hernández

Cuarto propósito estratégico

Dr. Alex Romero Zúñiga
Dr. Felipe Otondo Ruiz
Dr. Luis Vargas Chacoff
Dr. Rodrigo Browne Sartori
Dra. Marcela Hurtado Rubio

Comité Asesor de Planificación Estratégica

Dra. Anita Behn Gunther
Dr. Gustavo Blanco Wells
Dra. Gabriela Manoli Sanhueza
Dra. Judit Lisoni Reyes
Mg. Luis Reinoso Fica
Dra. Laura Rodríguez Negrete
Dr. José de la Vega Malinconi

Quinto propósito estratégico

Dr. Daniel Lühr Sierra
Dr. Guillermo D'Elia
Dra. Erika Briceño Ponce
Marcela González Ríos
Mg. Eric Arentsen Morales
Mg. María Pavicic Rojas
Valentina Reyes Rebolledo

Equipos por propósito estratégico

Primer propósito estratégico

Dr. Mauricio Ruiz-Tagle Molina
Pedro Galindo Salazar
Dra. Eugenia Pizarro Troncoso
Dra. Karin Jürgens Schneeberger
Dra. Marta Silva Fernández
Felipe Herrera Jara
Mg. Loreto Alvarado Carrasco

Sexto propósito estratégico

Felipe Sanhueza Spuler
Ricardo Moya
Dr. Jorge Cea Rodríguez
Dra. Carmen Muñoz Muñoz

Segundo propósito estratégico

Dr. Pablo Soto Delgado
Dr. Yanko González Cangas
Dra. Yanira Zúñiga Añazco
Ricardo Martínez Serres

Fotografías:

Francisco Jooris (Portada, índice, Pág. 8, 21 y 22) Marcelo Hernán Cárcamo, Concurso Ojo de Pez (Pág. 18)
Universidad Austral de Chile

CONOCIMIENTO Y NATURALEZA

conocimiento y naturaleza...



Universidad
Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL**
2025
29