

Plan Estratégico de Desarrollo Transición 2021-2023



UNIVERSIDAD
DE LA SERENA
CHILE

Contenido

I. PRESENTACIÓN.....	3
II. LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE TRANSICIÓN 2021-2023.....	6
III. CRITERIOS, ESTÁNDARES Y DIMENSIONES QUE GUIARÁN NUESTRO DESARROLLO	7
IV. INDICADORES DEL SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	9
V. FILOSOFÍA CORPORATIVA	11
VI. MISIÓN Y VISIÓN	12
VII. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	13
VIII. MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONALES.....	16
IX. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	17
X. MAPA ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO DE TRANSICIÓN 2021-2023	18
XI. MATRIZ DE ACTUALIZACION DE AREAS ESTRATÉGICAS, LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA EL PERIODO 2021-2023.....	19
XII. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES	21
XIII. DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN	27
XIV. ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD.....	33
XV. INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN	37
XVI. VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....	43
XVII. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO, CONTROL y RETROALIMENTACIÓN DEL PED.....	49





I. PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo (PED), constituye una tarea prioritaria de los miembros de la comunidad de la Universidad de La Serena, la que depositada de acuerdo a la normativa institucional en sus niveles organizacionales: unidades de gestión, facultades y unidades académicas van sumando contribuciones descentralizadas de sus distintos estamentos, orientadas desde la perspectiva de una actuación con Calidad Integral. Como instrumento guía del desarrollo, en él se establecen las directrices y acciones conducentes al cumplimiento de la Misión y de los objetivos corporativos para el periodo, y será la guía de las decisiones individuales y colegiadas de corto, mediano y largo plazo en pro de los desafíos de la Corporación.

El desarrollo de cada planificación estratégica de nuestra Universidad ha estado construido sobre los aprendizajes y resultados del período anterior. Este nuevo instrumento de planificación, surge en momentos en que la institución esta ad portas de consolidar **uno de los cambios históricos más emblemáticos de la corporación en sus 40 años de vida** y que dice relación con la **modificación de su Estatuto y la entrada en vigencia de los cambios en la institucionalidad de la Universidad de La Serena**, una vez que este sea aprobado por Mineduc. Este hecho **marca un punto de inflexión en la madurez institucional y abre la puerta a un nuevo estadio de desarrollo**, en concordancia con las disposiciones de la Ley N°21.094.





Así lo ha considerado la **Honorable Junta Directiva de la Universidad de La Serena**, y como órgano superior ha acordado establecer una adecuación al instrumento de planificación institucional PED 2016-2020, recientemente concluido, mandando el desarrollo de un **“Plan Estratégico de Desarrollo de Transición 2021-2023”**, que permita contar con un documento reconocido institucionalmente, que dé continuidad a la trayectoria de desarrollo y sirva de interfase en la definición de las bases de desarrollo de un nuevo Plan de Desarrollo Institucional PDI como lo establece la ley 21.094, pero esta vez con un horizonte de 10 años (2024-2034). Este nuevo instrumento deberá ajustarse a las nuevas disposiciones del marco normativo, en términos de criterios, estándares y dimensiones de acreditación de calidad, que establecen nuevas condiciones de borde para el funcionamiento del Sistema de Educación Superior y las Universidades del Estado.

En este escenario de transición será prioridad para la universidad lograr resultados objetivables por lo cual se

¹ Comité del Plan de Fortalecimiento del Consorcio de Universidades del Estado (CUECH), creado para representar a estas instituciones ante el Ministerio de Educación en el proceso de definiciones estratégicas establecidas por la Ley 21.094 para dicho propósito.

definirán 2 Focos Estratégicos, el primero de ellos destinado a **“Consolidar un sistema de gestión integral de la calidad que garantice eficiencia y sustentabilidad al proyecto educativo, de una universidad de mayor complejidad”** y un segundo foco estratégico orientado a **“Contribuir pertinentemente al desarrollo sustentable e integral de la Región de Coquimbo y del país y al progreso de la sociedad en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura”**. Ambos focos nos permitirán responder integralmente a nuestros grupos de interés, tanto de nuestra comunidad universitaria como de la sociedad.

Será imperativo el compromiso de cada uno de nosotros para consolidar una Cultura de Calidad en nuestra comunidad universitaria, en especial cuando uno de los sellos del nuevo marco normativo es la orientación a la excelencia

Así también, debemos profundizar el compromiso regional, incrementar vínculos de colaboración nacional e internacional que, si bien es parte de nuestra tradición, hoy ha encontrado eco en la Ley de Universidades del Estado. En este sentido, nos enfrentaremos a un escenario creciente de competitividad, al cual se suman nuevas instituciones participantes con acceso a iguales beneficios y menos restricciones que las Universidades del Estado.

Este Plan de Transición 2021 -2023, permitirá avanzar en los compromisos de corto plazo del Plan de Fortalecimiento a 10 años, Versión I-2020, aprobado por el Comité Plan de Fortalecimiento¹ el 28 de septiembre de 2020 bajo el título de **“Universidad de La Serena Calidad, Proyección y Desarrollo 2020-2030”** así como a los proyectos que derivarán

de él los próximos años, a través de las convocatorias anuales de Mineduc. Tendremos en este periodo, la oportunidad no solo de delinear nuevos desafíos, sino también, insistir en el cumplimiento de aquellas acciones que por diversas condiciones internas o externas, no ha sido posible lograr completamente dentro del periodo 2016-2020, retomando los compromisos institucionales ineludibles como: completar la renovación curricular y autoevaluación del 100% de los programas de formación y la acreditación de programas obligatorios, luego de dar cierre a un quinquenio marcado por circunstancias excepcionales para nuestro país y el mundo, así como para las instituciones de Educación Superior del Estado de Chile.²,

También, en medio de un escenario mundial de alta incertidumbre producto de la Pandemia de COVID 19, que limita proyectar resultados de largo plazo, ofrece la oportunidad de continuar avanzando con cautela en la estrategia de desarrollo institucional y reevaluar los avances antes de una planificación a 10 años (2024-2034), en un escenario de mayor certidumbre externa.



Es necesario tener presente lo trascendental de los cambios que como universidad hemos abordado y aprobado, apostando por consolidar una tradición de participación triestamental, la que hoy se explicita en el nuevo marco normativo, en el cual se le otorgan a las autoridades colegiadas y unipersonales, Consejo Superior, Consejo Universitario y Rector (a), funciones para aprobar, elaborar, definir y proponer respectivamente el instrumento Plan de Desarrollo Institucional PDI³ que deberá guiar nuestro destino como corporación y que nos permitirá dar cumplimiento de las disposiciones de los nuevos marcos legales vigentes.

Por lo anterior, insto a los miembros de nuestra comunidad universitaria a reforzar su compromiso con el desarrollo de nuestra institución, como Universidad del Estado de Chile que responde con oportunidad y pertinencia a las necesidades y desafíos de la Región de Coquimbo y el país.

Dr. Nibaldo Avilés Pizarro
Rector
Universidad de La Serena

² Estallido Social 2019, Pandemia COVID 2020, ley N°21.091 y Ley 21.094.

³ Artículos 9, 17 y 25 del Estatuto adecuado Universidad de La Serena según Ley N°21.094.

II. LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE TRANSICIÓN 2021-2023

1. Los procesos y acciones de ejecución permanente, vigentes en el periodo 2016-2020, continuarán ejecutándose durante este periodo de transición con el objeto de mantener los resultados alcanzados, dando continuidad a la trayectoria de desarrollo.
2. En este periodo de transición se completarán las acciones declaradas con avance y no logradas en el periodo 2016-2020 tanto en el nivel institucional como en los planes de Desarrollo de las Facultades, así como sus proyecciones.
3. También formarán parte de este plan de transición los compromisos de **corto plazo** expresados en el Plan de Fortalecimiento a 10 años, Versión I-2020 aprobado el 28 de septiembre de 2020 por el Comité Plan de Fortalecimiento⁴, bajo el título de “**Universidad de La Serena Calidad, Proyección y Desarrollo 2020-2030**”, así como los proyectos derivados de este plan, fruto de las convocatorias anuales de Mineduc, que se realicen durante el periodo de transición⁵, respondiendo de esta manera a los compromisos institucionales con la política pública de Educación Superior para universidades del Estado de Chile.
4. El conjunto de acciones se organizará estratégicamente en las nuevas dimensiones acreditables que se especifican en la ley N°21.091, tal como se indica en la

sección “CRITERIOS, ESTÁNDARES Y DIMENSIONES QUE GUIARÁN NUESTRO DESARROLLO”

5. En consecuencia, los objetivos estratégicos, metas y acciones se adecuarán a esta nueva estructura, para lo cual se definirá una matriz de indicadores con línea base 2020 y sus respectivas metas anuales para el periodo de transición, la que será homologable para las planificaciones de las macro unidades. Ello permitirá la evaluación sistemática de objetivos y metas, facilitando los procesos de retroalimentación.
6. Facilitará la implementación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad dando cumplimiento a las etapas del Ciclo de la Calidad: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Los compromisos se evaluarán anualmente y dichos resultados de evaluación intermedia darán origen a informes de ajustes e incorporación de mejoras en la planificación del siguiente período.
7. Constituye un plan de transición en cuanto se trata de un instrumento trienal que articulará la planificación institucional tradicional con los nuevos desafíos de un plan decenal que se iniciará en 2024, el cual deberá asumir situaciones de contexto aún en proceso, tanto a nivel institucional como nacional.
8. **Este plan de transición estará en principio supeditado a la aprobación del Estatuto Adecuado de la Universidad de La Serena, según Ley N°21.094 y la puesta en operación de las facultades de la nueva institucionalidad.**

⁴ Comité del Plan de Fortalecimiento del Consorcio de Universidades del Estado (CUECH), creado para representar a estas instituciones ante el Ministerio de Educación en el proceso de definiciones estratégicas establecidas por la Ley 21.094 para dicho propósito.

⁵ Actualmente ULS20091, ULS20092 y ULS20093

III. CRITERIOS, ESTÁNDARES Y DIMENSIONES QUE GUIARÁN NUESTRO DESARROLLO

Según lo expresado en la Ley 21.091 los criterios y estándares de calidad se revisarán por la Comisión Nacional de Acreditación cada cinco años, previa consulta al Comité de Coordinación. La Comisión elaborará los criterios y estándares de calidad, los que deberán considerar las especificidades de los subsistemas técnico profesional y universitario y los niveles de programas formativos que las instituciones de educación superior impartan.

En este sentido, en Plan Estratégico de Desarrollo Transición 2021-2023, se alineará a los criterios y estándares de calidad para los procesos de acreditación institucional debiendo considerar, al menos, los siguientes aspectos de cada una de las dimensiones de evaluación:

1.- Docencia y resultados del proceso de formación. Debe considerar las políticas y mecanismos institucionales orientados al desarrollo de una función formativa de calidad, los que se deberán recoger en la formulación del modelo educativo.

2.- Gestión estratégica y recursos institucionales. Debe contemplar políticas de desarrollo y objetivos estratégicos, y la existencia de una estructura organizacional e instancias de toma de decisiones adecuadas para el cumplimiento de los fines institucionales.

3.- Aseguramiento interno de la calidad. El sistema interno de aseguramiento y gestión de la calidad institucional debe abarcar la totalidad de las funciones que la institución desarrolla, así como las sedes que la integran y deberá aplicarse sistemáticamente en todos los niveles y programas de

la institución de educación superior. Los mecanismos aplicados deberán orientarse al mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional.

4.- Vinculación con el medio. La institución de educación superior debe contar con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación bidireccional con su entorno significativo local, nacional e internacional, y con otras instituciones de educación superior, que aseguren resultados de calidad. Asimismo, deberán incorporarse mecanismos de evaluación de la pertinencia e impacto de las acciones ejecutadas, e indicadores que reflejen los aportes de la institución al desarrollo sustentable de la región y del país.

5.- Investigación, creación y/o innovación. Las universidades deberán, de acuerdo con su proyecto institucional, desarrollar actividades de generación de conocimiento, tales como investigaciones en distintas disciplinas del saber, creación artística, transferencia y difusión del conocimiento y tecnología o innovación. Esto debe expresarse en políticas y actividades sistemáticas con impacto en el desarrollo disciplinario, en la docencia de pre y postgrado, en el sector productivo, en el medio cultural o en la sociedad. Estas actividades deberán vincularse adecuadamente con la formación de estudiantes.

En función de lo anterior la organización de las áreas claves donde obtener resultados en la hoja de ruta institucional de transición 2021-2023 requerirá:

- a) fortalecer el área estratégica de Gestión institucional bajo la nueva dimensión acreditable de: **GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES.**



- b) De igual manera se fusionarán las áreas estratégicas de “Docencia de Pregrado” y “Docencia de Postgrado” bajo la dimensión acreditable de: **DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN.**
- c) Atendiendo las exigencias del nuevo marco normativo se creará la dimensión acreditable de: **ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD** con el objetivo de explicitar los compromisos institucionales y resultados esperados en el ámbito de la Calidad de las funciones universitarias y su sistema de gestión Integral.
- d) En el ámbito de la generación de conocimiento se perfeccionará el área de estratégica de “Investigación” bajo la nueva dimensión acreditable de: **INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN** con el objetivo de fortalecer la dimensión de procesos y resultados en las distintas áreas del conocimiento necesarios para el desarrollo de la región y el país.
- e) Finalmente, fieles a la tradición universitaria de alto compromiso con la Región de Coquimbo y con el país se fortalecerá el área estratégica de Vinculación con el Medio, bajo la dimensión acreditable de **VINCULACIÓN CON EL MEDIO**, en que cumpliendo con la Ley N°21.094 TÍTULO III De la coordinación de las Universidades del Estado, Párrafo 1°, artículos del N°50 al 52 **referidos a colaboración con los órganos del Estado y colaboración entre las universidades del Estado y con otras instituciones de educación.**



IV. INDICADORES DEL SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES

La Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales contempla el desarrollo institucional de las universidades del Estado, promoviendo una visión y acción sistémica, coordinada y articulada del quehacer de sus instituciones de educación superior, a través de un Plan de Fortalecimiento con una proyección de 10 años (2020-2030), denominado Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales (PFE), dicho proceso surge a partir del acuerdo de préstamo “Programa de Fortalecimiento de Universidades del Estado de Chile”, suscrito por el Gobierno de Chile y el Banco Mundial, compartiendo el esencial propósito de fortalecer el sistema de universidades estatales a través de la política pública.

La construcción de Planes de Fortalecimiento a 10 años realizada en agosto de 2020, por cada una de las Universidades estatales planteó un ejercicio colectivo de reflexión para la construcción de carta de navegación colectiva y complementaria del desarrollo institucional. Esto, también, es vinculante con la presentación de proyectos derivados de este plan, fruto de las convocatorias anuales que realizará Mineduc durante el periodo de transición⁶ y hasta 2030.

Como actividad fundante en 2020, Mineduc convocó a las universidades a que definan una visión común en torno a las áreas estratégicas, para el fortalecimiento del sistema de universidades estatales. La intención es invitar a pensar el

futuro, profundizando ámbitos de desarrollo centrales del sistema de educación superior del país, como son: docencia de pregrado, gestión y planificación institucional, investigación y posgrado y vinculación con el medio. Así mismo, dicha reflexión generó las bases de los principios de calidad, equidad, articulación, colaboración y de aporte al desarrollo regional y nacional. Con ello el trabajo propuesto permitió fijar ejes sobre los cuales construir los Planes de Fortalecimiento de Universidades Estatales y el sistema de indicadores a los cuales cada institución debe contribuir para el fortalecimiento de la calidad del Sistema de Universidades del Estado de Chile (SUECH).

1. **Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)** asociado a procesos formativos
2. **Proporción de proyectos de Conicyt - Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales**, asociado a la productividad del capital humano avanzado y su capacidad de generación de conocimiento
3. Finalmente, **el Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales, el cual considera una estructura de 7 dimensiones** cada una de ellas con su propio subindicador y con una ponderación específica dentro del Índice de calidad.

Con esta estrategia y estructura común de indicadores se apunta a asegurar un lenguaje coherente para el desarrollo de las Universidades Estatales. Estructura que constituye un nuevo elemento de adecuación de la hoja de ruta en este proceso de transición 2021-2023.

⁶ Actualmente la Universidad ya cuenta con tres iniciativas asociada al PFE ULS20091, ULS20092 y ULS20093

ÁREAS DE DESARROLLO DE CALIDAD ACREDITABLE E INDICADORES SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES



V. FILOSOFÍA CORPORATIVA

Como institución de carácter estatal, la Universidad de La Serena enmarca su quehacer dentro del contexto de los principios y valores consustanciales a toda organización del Estado, considerándose centrales para el desarrollo de sus funciones:

La responsabilidad social, manifestada principalmente en la preocupación por la movilidad social de sus estudiantes, la preservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable.

La libertad académica, entendida en su doble dimensión: de espacio abierto para ejercer la función académica y de límite ético y procedimental de las prácticas llevadas a cabo en el cumplimiento de los objetivos académicos.

El pluralismo, lo que significa reconocer el derecho a la expresión de distintas ideas, la tolerancia y el respeto a la diversidad.

La participación, entendida como la contribución que deben realizar todos los miembros de la comunidad universitaria para el desarrollo de la Institución.



VI. MISIÓN Y VISIÓN

Misión⁷

La Misión de la Universidad de La Serena tiene como misión cultivar, generar, desarrollar y transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura, por medio de la docencia, investigación, la creación, la innovación, extensión universitaria y vinculación con el medio.

Como rasgo propio y distintivo de su misión, la Universidad de La Serena, debe contribuir a satisfacer las necesidades de intereses generales de la sociedad, colaborando, como parte integrante del Estado, en todas aquellas políticas, planes y programas que propendan al desarrollo cultural, social, territorial, artístico, científico, tecnológico, económico y sustentable del país, a nivel nacional y regional, con una perspectiva intercultural.

Asimismo, como elemento constitutivo e ineludible de su misión, la Universidad debe asumir con vocación de excelencia la formación de personas con espíritu crítico y reflexivo, que promuevan el diálogo racional y la tolerancia, y que contribuyan a forjar una ciudadanía inspirada en valores éticos, democráticos, cívicos y de solidaridad social, respetuosa de los derechos humanos, de la equidad de género, de los pueblos originarios y del medio ambiente.

La Universidad debe promover que sus estudiantes tengan una vinculación con los requerimientos y desafíos del país y su región durante su formación profesional.

La Universidad de La Serena reconoce, promueve e incorpora como parte de su quehacer la cosmovisión de los pueblos originarios asentados en su ámbito de influencia regional.

Visión

La Universidad de La Serena es una universidad regional del Estado de Chile que, consolidada en su quehacer académico, aspira a ejercer un rol protagónico en el desarrollo de la región de Coquimbo y del país, y a ser reconocida en el sistema de educación superior por la calidad de sus actividades en el ámbito de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio.



⁷ Misión construida participativamente a través de la Comisión de Estatutos ULS y aprobada por cuerpos colegiados, incluida en el párrafo 2 "Misión y principios de la Universidad", Artículo 4° de dicho documento.

VII. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

En la siguiente sección se explicitan políticas institucionales consolidadas en sus resultados y avances en el desarrollo institucional y que es fundamental proyectar a este periodo de transición:

Políticas transversales

a) Política de Integración

La ULS prioriza la perspectiva y el desarrollo global de la entidad como un todo. En consecuencia, las unidades académicas deben alinear sus planes de desarrollo operacionales al PED institucional, priorizando aquellas áreas de trabajo donde puedan realizar una contribución significativa a la institución, conforme a sus perfiles disciplinarios o multidisciplinarios, a sus recursos y competencias. De este modo, la conjunción de esfuerzos parciales contribuirá al logro de los objetivos institucionales de todas las áreas del quehacer de la Universidad.

b) Política de Equilibrio Económico Financiero

La ULS aspira a cumplir con las tareas académicas que le son propias, utilizando los recursos económicos que son menester en un marco de calidad y sustentabilidad.

c) Política de Seguimiento y Actualización Permanente

La ULS debe proveer mecanismos de seguimiento y actualización tanto del PED institucional como de los planes de desarrollo de unidades y macrounidades. Para la adecuación de estos planes es necesario tener en cuenta los cambios del entorno, la normativa vigente, así como los compromisos establecidos en la planificación de las actividades.



POLÍTICAS SECTORIALES.

a) Política de Gestión Institucional

La gestión está orientada al logro de los niveles de calidad de los servicios institucionales a través de procesos sistemáticos de mejoramiento continuo, optimizando la contribución académica, científica y cultural al desarrollo de la Sociedad. Dentro de los objetivos institucionales se plantea desarrollar gestión universitaria de calidad sobre la base de la planificación estratégica y un fuerte compromiso personal. Forma parte de la política de gestión, el mejorar la captación de recursos económicos y optimizar permanentemente su uso.

b) Política de Docencia de Pregrado

La ULS desarrolla sus procesos formativos de pregrado en un marco de calidad y pertinencia. La institución tiene una especial preocupación por las innovaciones curriculares y metodológicas en los procesos formativos. Asimismo, busca proveer de alternativas de continuidad de estudios en postítulos y postgrados. La ULS tiene definidas formalmente políticas de administración y desarrollo de la docencia, radicada en una estructura organizacional de departamentos académicos y escuelas, así como políticas de perfeccionamiento y jerarquización académica.

c) Política de Docencia de Postgrado

La ULS imparte sus procesos formativos de postgrado en un marco de calidad y pertinencia. Ello significa desarrollar programas de doctorado y magíster en áreas disciplinarias en que existen las capacidades y recursos para la formación en conocimientos de frontera, además de establecer alianzas con otras instituciones, nacionales e internacionales, para el desarrollo de actividades de postgrado.

d) Política de Investigación

La ULS realiza sus actividades de investigación en forma focalizada o selectiva en el marco de los estándares nacionales e internacionales tradicionalmente aceptados y reconocidos por la comunidad científica, tecnológica y disciplinaria, y por los términos de referencia que determinan la acreditación de estas actividades a nivel institucional. La focalización se explica precisamente por el potencial de logro de dichos niveles y el fortalecimiento paulatino de potenciales nuevos focos disciplinares. Se espera que los productos de la generación de conocimiento como bienes públicos derivados de la Creación, Investigación, Desarrollo e Innovación (C+I+D+i), tengan pertinencia regional y nacional, generen un impacto científico y social. Forma parte de la política institucional que las actividades de Creación e I+D+i aumenten a través de lograr una mayor productividad y efectividad de los recursos humanos que dispone la universidad, incluyendo alianzas estratégicas con otras instituciones.



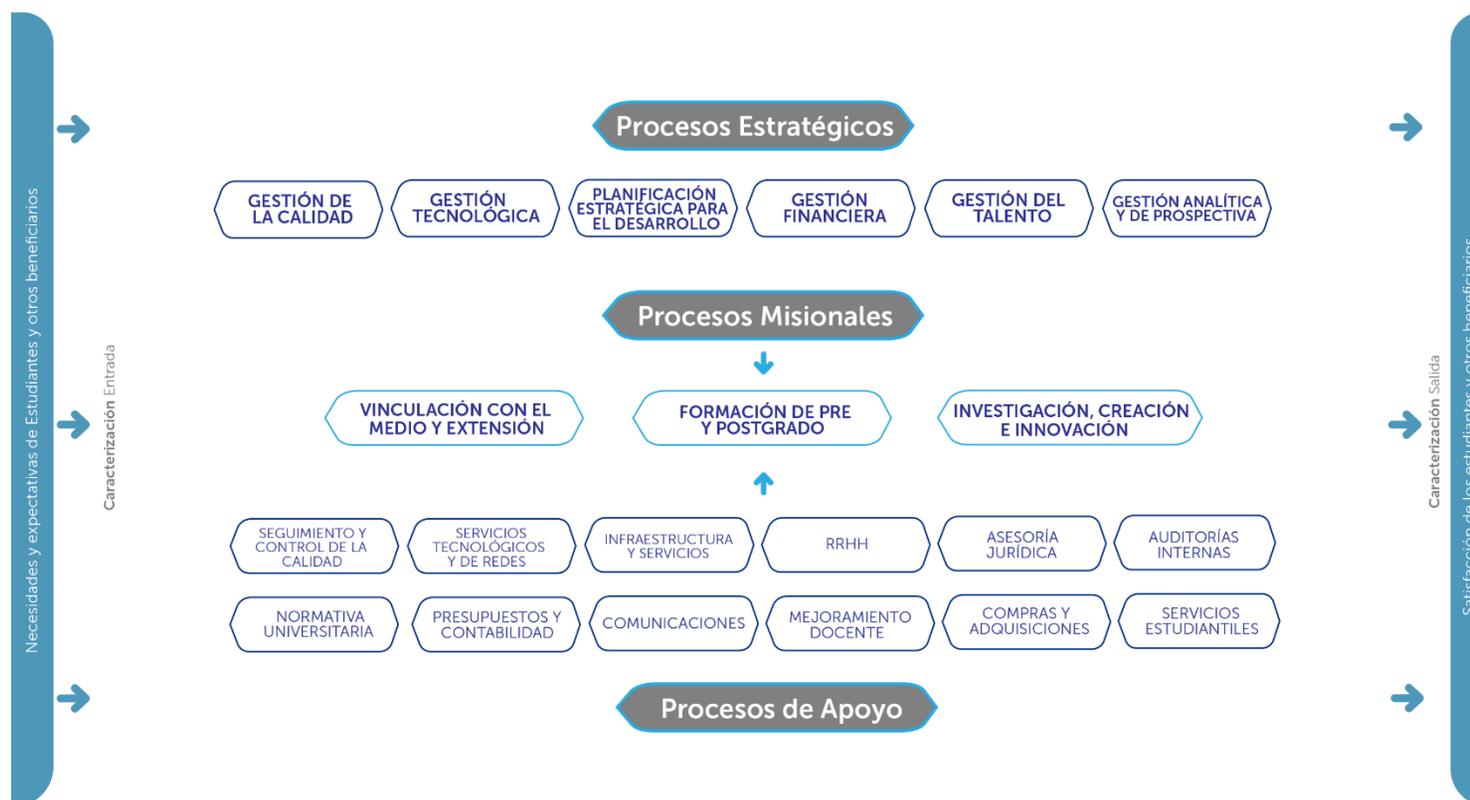
e) Política de Vinculación con el Medio

La ULS potenciará sus programas de vinculación y extensión universitaria y de todo tipo de actividades culturales, disciplinarias, tecnológicas, productivas y profesionales, de forma múltiple y heterogénea que la vinculen con el medio y que signifiquen mejorar sus funciones propias, así como generar impactos significativos en el medio externo. Es tarea de la ULS interactuar con instituciones públicas y privadas en función de los aspectos considerados en la misión institucional y de las tareas que le correspondan como institución de Educación Superior estatal regional. La difusión sistemática, planificada y la evaluación de los impactos de esta relación, forman parte de la función de vinculación con el medio, sean éstas de carácter cultural, de generación de conocimiento o formativas en sus distintos niveles.



VIII. MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONALES

En el marco de las políticas, mecanismos y orientaciones establecidas por la institución, que tienen por objeto dotar de sustentabilidad y trascendencia al proyecto institucional ULS, se agrega además el realizar la gestión, con eficiencia, eficacia y calidad. A partir de lo señalado, la Institución ha establecido los procesos que permiten garantizar resultados competitivos en los procesos misionales de formación de pre y postgrado, investigación, creación e innovación, y vinculación con el medio y de acuerdo al marco metodológico de la norma ISO 21001 como todo Sistema de Gestión Integral de la Calidad aspirar a conseguir la satisfacción de estudiantes, académicos, funcionarios y otros beneficiarios de los servicios de la corporación. Dicho mapa de procesos continuará guiando el trabajo coordinado de las unidades en durante este nuevo período de Transición 2021-2023.

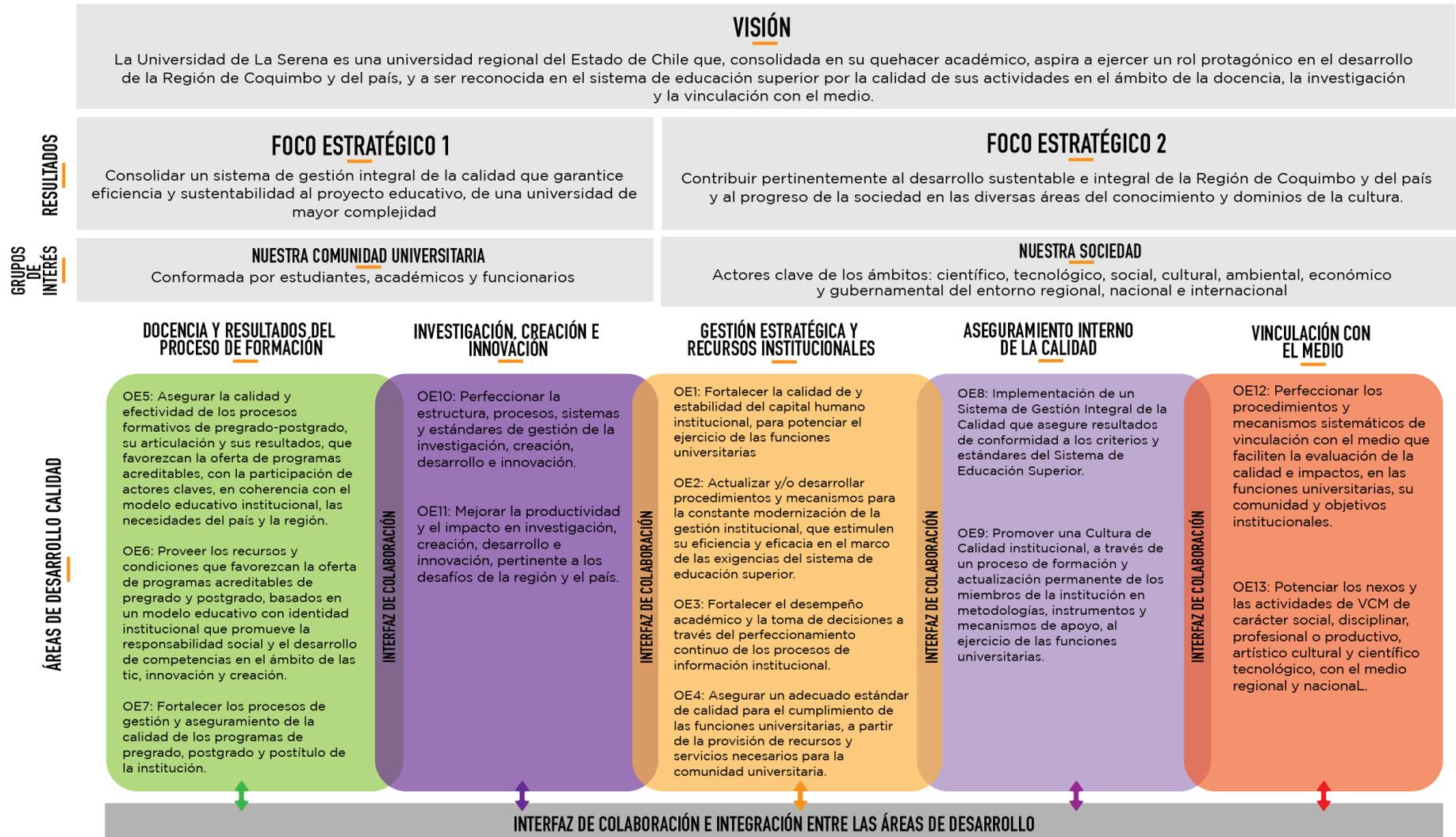


IX. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- a) Gestión Integral de la Calidad para lograr desarrollo académico con sustentabilidad económica (crecimiento sustentable).
- b) Fortalecimiento de las funciones universitarias para avanzar hacia estados de mayor complejidad, en concordancia con las necesidades de la región y el país.
- c) Incremento de los estándares académicos en programas formativos que se reflejen en indicadores de calidad y en la acreditación de los programas de Pre y Postgrado.
- d) Proyección al medio externo en procesos bidireccionales y con retroalimentación de las actividades académicas, que permitan profundizar el vínculo regional y posicionar a la ULS en el medio nacional e internacional.
- e) Productividad científico-tecnológica en la generación de conocimiento y en la creación, pertinente con los requerimientos de desarrollo regional y disciplinario, dotada de estándares de calidad y competitividad nacionales e internacionales
- f) Gobernanza que asuma los nuevos requerimientos y cambios del contexto institucional y nacional



X. MAPA ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO DE TRANSICIÓN 2021-2023



XI. MATRIZ DE ACTUALIZACION DE AREAS ESTRATÉGICAS, LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA EL PERIODO 2021-2023.

ÁREA ESTRATÉGICA	LINEAMIENTOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES	"Logro de un Sistema de Gestión institucional que garantice eficiencia, desarrollo académico y sustentabilidad institucional"	OE1: Fortalecer la calidad de y estabilidad del capital humano institucional, para potenciar el ejercicio de las funciones universitarias
		OE2: Actualizar y/o desarrollar procedimientos y mecanismos para la constante modernización de la gestión institucional, que estimulen su eficiencia y eficacia en el marco de las exigencias del sistema de educación superior.
		OE3: Fortalecer el desempeño académico y la toma de decisiones a través del perfeccionamiento continuo de los procesos de información institucional.
		OE4: Asegurar un adecuado estándar de calidad para el cumplimiento de las funciones universitarias, a partir de la provisión de recursos y servicios necesarios para la comunidad universitaria.
DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN	"Consolidación de la calidad, identidad y pertinencia en la formación de profesionales y de capital humano avanzado para el desarrollo de la región y el país"	OE5: Asegurar la calidad y efectividad de los procesos formativos de pregrado-postgrado, su articulación y sus resultados, que favorezcan la oferta de programas acreditables, con la participación de actores claves, en coherencia con el modelo educativo institucional, las necesidades del país y la región.
		OE6: Proveer los recursos y condiciones que favorezcan la oferta de programas acreditables de pregrado y postgrado, basados en un modelo educativo con identidad institucional que promueve la responsabilidad social y el desarrollo de competencias en el ámbito de las tic, innovación y creación.
		OE7: Fortalecer los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad de los programas de pregrado, postgrado y postítulo de la institución.
ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD	"Implementación de un Sistema de Gestión Integral de la Calidad que dé soporte a las funciones universitarias"	OE8: Implementación de un Sistema de Gestión Integral de la Calidad que asegure resultados de conformidad a los criterios y estándares del Sistema de Educación Superior. OE9: Promover una Cultura de Calidad institucional, a través de un proceso de formación y actualización permanente de los miembros de la institución en metodologías, instrumentos y mecanismos de apoyo al ejercicio de las funciones universitarias.
INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN	"Fortalecimiento de la calidad, competitividad pertinencia en la creación, investigación, desarrollo e innovación focalizada en los desafíos de la región y el país"	OE10: Perfeccionar la estructura, procesos, sistemas y estándares de gestión de la investigación, creación, desarrollo e innovación. OE11: Mejorar la productividad y el impacto en investigación, creación, desarrollo e innovación, pertinente a los desafíos de la región y el país.
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	"Fortalecimiento de la contribución y compromiso institucional con el desarrollo social, cultural, económico y productivo de la Región de Coquimbo y del país"	OE12: Perfeccionar los procedimientos y mecanismos sistemáticos de vinculación con el medio que faciliten la evaluación de la calidad e impactos, en las funciones universitarias, su comunidad y objetivos institucionales. OE13: Potenciar los nexos y las actividades de VCM de carácter social, disciplinar, profesional o productivo, artístico cultural y científico tecnológico, con el medio regional y nacional



01

Gestión Estratégica y Recursos Institucionales



XII. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

Los nuevos y cada vez más complejos escenarios en que las universidades y especialmente las universidades estatales-derivados de marcos normativos de transparencia, garantía de fe pública y cultura de gestión integral de la calidad- sumados a los limitados recursos financieros para la operación y el desarrollo han impulsado en la Universidad de La Serena, un decidido compromiso y acción con la modernización de la gestión universitaria integrada, con sello público y regional.

En esta tarea, los avances logrados en el periodo 2016 - 2020 nos han permitido el incremento en un 11,4% de los metros cuadrados construidos respecto de la infraestructura disponible al año 2016; es decir, en 4 años nuestra institución creció un décimo de lo que había logrado crecer infraestructuralmente en 34 años. Los espacios e infraestructura universitaria sobre los cuales se lleva a cabo la gestión universitaria son bastante amplios, suman 427.000 m² de terreno, con casi 97.000 m² construidos:

Dan cuenta de estos avances, la materialización de importantes obras de infraestructura que fortalecen las carreras de la salud de la Institución: Edificio de la Clínica Odontológica Asistencial Docente (2.982 m²) y construcción del edificio para el traslado del Campus Coquimbo a La Serena, para las carreras de Psicología y Enfermería (4.805 m²).

La renovación planificada de las condiciones materiales, la provisión adecuada y suficiente de los recursos materiales, de infraestructura y equipamiento para el ejercicio universitario incluye entre otras acciones, el mantenimiento, reparación, reposición, ampliación y desarrollo de nueva infraestructura

principalmente para la docencia e investigación, a lo que se suma, la construcción de innumerables obras menores para la habilitación de accesos universales en los diferentes campus como, por ejemplo: ascensor en la Facultad de Ingeniería, rampas de acceso para la habilitación de una ruta de circulación en el Campus Andrés Bello, que finaliza en la zona de descanso de la sala de estudios, servicios higiénicos para discapacitados Campus Andrés Bello, nivelación de terrenos, construcción de escaños de circulación. Habilitación de acceso interior del Campus Isabel Bongard hacia el Casino, rampa de acceso frontis Campus Ignacio Domeyko, entre muchos otros.

La gestión tecnológica al servicio de las funciones universitarias nos ha permitido dar cobertura a todas las funciones universitarias, a partir del desarrollo propio de distintos módulos de gestión que han dado forma a un Sistema informático institucional con capacidad, versatilidad, confiabilidad y velocidad, que facilita la gestión de información, en término del análisis y prospección para la toma de decisiones y para sustentar el desarrollo futuro en términos de la infocomunicación.



En este sentido, para periodo 2016-2020 recientemente concluido, cabe destacar el módulo informático creado para automatizar totalmente el proceso de matrícula de estudiantes nuevos PSU y otros, el que en la actualidad se complementa con el módulo del proceso de Inscripción de Asignaturas. En la actualidad la Plataforma Phoenix, cuenta con variados módulos que permiten la gestión universitaria a nivel estratégico, misional y de soporte.

En el ámbito de los servicios universitarios pudimos avanzar en la modernización de la gestión de la Dirección de Servicios con la creación y entrada en funcionamiento de la denominada Plataforma de Solicitud de Servicios Integrada (PTSSI), donde las personas autorizadas de las macrounidades y unidades pueden ingresar los requerimientos.

También podemos destacar la Gestión Financiera sólida y eficaz, que nos ha permitido cumplir adecuadamente con los compromisos financieros con proveedores pesar de las contingencias externas a la corporación y continuar con la implementación del proyecto institucional de Desarrollo. Esto genera también confianza en la estabilidad laboral, todo en el contexto de la Educación Superior Pública.

Sin lugar a dudas el principal valor detrás de los logros de gestión de la corporación, se encuentra en las personas que dan forma a la comunidad universitaria y que en un marco de participación triestamental, que antecede a las exigencias del nuevo marco normativo han dado cuerpo a cada una de las decisiones que la institución ha tomado en el ejercicio de su proyecto de desarrollo. En este sentido la Universidad de La Serena reconoce y valora a su personal como el recurso estratégico fundamental para cumplir con sus propósitos y objetivos institucionales. Esta valoración se concretiza por el permanente esfuerzo de fortalecer la calidad y estabilidad del

Capital Humano institucional, para potenciar el ejercicio de las funciones universitarias y que se expresa en buscar el mejoramiento de la calificación del personal académico, administrativo al servicio de las funciones universitarias de pregrado, postgrado, investigación u otras administrativas.

Principales énfasis de Desarrollo para el periodo:

Esta planificación de transición para el periodo 2021-2023 nos ayudará a continuar desarrollándonos, hasta consolidar uno de los cambios históricos más emblemáticos de la corporación en sus 40 años de vida, la modificación de su Estatuto y la entrada en vigencia de los cambios en la institucionalidad de la Universidad de La Serena, esto una vez que sea aprobado por Mineduc. Hecho que marca un punto de inflexión en la madurez institucional y abre la puerta a un nuevo estadio de desarrollo cuya complejidad corporativa requiere de una gestión institucional eficiente capaz de garantizar la sustentabilidad de nuestro proyecto educativo. Será un periodo para consolidar la gestión financiera y modernizar los procesos informáticos y de gestión de personas



En este sentido, este periodo de transición nos permitirá continuar con los procesos de contratación de académicos por concurso público, donde existe un gran número de vacantes debido a la Ley de Incentivo al Retiro, que se deberá avanzar sostenidamente para aumentar el número de académicos jerarquizados como profesores titulares y asociados aspirando a fortalecer el desempeño académico y los ámbitos de gestión académica.

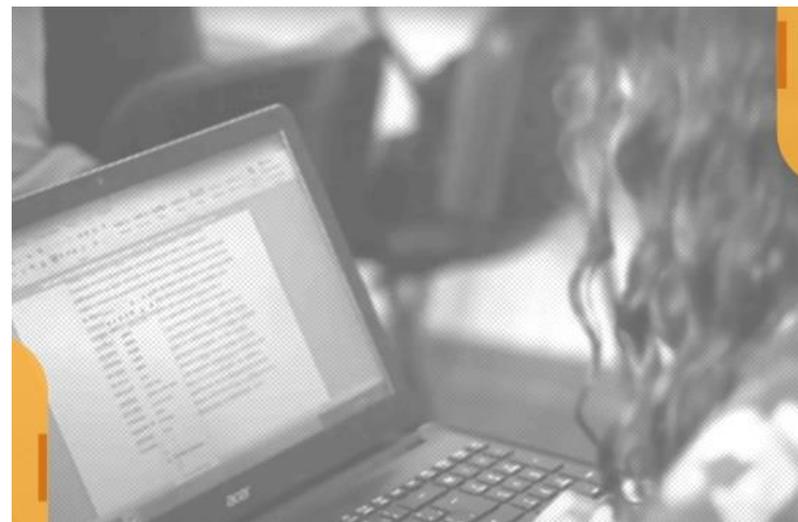
Se buscará consolidar la planta de académicos y no académicos que no refleja el crecimiento que ha tenido a la fecha la Institución en nuevas unidades. Será importante continuar fortaleciendo el análisis institucional y del entorno territorial, la prospección de escenarios para la toma de decisiones a través del perfeccionamiento continuo de los procesos de información institucional y los sistemas tecnológicos transversales de gestión que le dan respaldo.

Todos estos cambios son necesarios para responder adecuadamente a los requerimientos del Aseguramiento de la Calidad, las políticas públicas promovidas por el Ministerio de Educación, las leyes del Sector Público y organismos contralores y para estar en sintonía con los nuevos desafíos de la gestión del talento y las personas, que constituyen nodos clave de la gestión en la Universidad de La Serena y que forman parte de las bases para la instalación de un Sistema de Gestión Integral de la Calidad en el periodo 2021-2023.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica y la planificación de los recursos institucionales, será clave la incorporación de lenguajes e instrumentos actualizados de gestión que permitan el seguimiento y evaluación de las planificaciones en los distintos niveles organizacionales, la gestión del riesgo en la toma de decisiones, permitiéndonos ofrecer servicios más eficientes y eficaces que respondan adecuadamente a las

expectativas de nuestros distintos grupos de interés, tanto de la comunidad universitaria como de la sociedad en sus escalas regional, nacional e internacional, en sintonía con los propósitos derivados de la visión y misión institucional.

La implementación de políticas públicas, las reformas del sistema universitario o el natural desarrollo de la institución durante este período de transición, demandará capacidad y flexibilidad del accionar de la Corporación en todos sus niveles, para adecuar nuestra estructura organizacional a los nuevos desafíos velando por el cumplimiento de la misión y visión institucional.



ÁREA ESTRATÉGICA	LINEAMIENTOS
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES	“Logro de un Sistema de Gestión institucional que garantice eficiencia, desarrollo académico y sustentabilidad institucional”

Objetivo estratégico	Indicador	Formula del indicador	Línea base 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Medios de verificación	Responsables
	Salud financiera institucional	Margen EBITDA	15% ^{8*}	15%	15%	15%	Estados Financieros	VRAEA Dir. Finanzas
OE1: Fortalecer la calidad y estabilidad del capital humano institucional, para potenciar el ejercicio de las funciones universitarias	Concreción de concursos públicos para completar vacantes disponibles	(N° de vacantes completadas por concurso por año/ N° vacantes disponibles) *100	33%	50%	60%	80%	Resoluciones que aprueban concursos	VRAEA Dir. Personal
	Encasillamiento de funcionarios académicos	(N° de académicos encasillados / N° de vacantes disponibles) *100	0%	25%	50%	100%	Resoluciones que aprueban dicho proceso	VRAEA Dir. Personal
	Encasillamiento de funcionarios no académicos de acuerdo a la nueva estructura de planta funcionaria	N° de funcionarios encasillados en la nueva planta-N° de funcionarios incorporados en la planta anterior / N° de funcionarios incorporados en la planta anterior) *100	0%	5%	10%	20%	Resoluciones que aprueban dicho proceso	VRAEA Dir. Personal
OE2: Actualizar y/o desarrollar procedimientos y mecanismos para la constante modernización de la gestión institucional, que estimulen su eficiencia y eficacia en el marco de las exigencias del sistema de educación superior.	Sistemas de monitoreo en las planificaciones de la organización en sus distintos niveles (5 Niveles) ¹⁵	N° de niveles de Monitoreo implementados en la Universidad	Nivel 1	Nivel 1 y nivel 2	Niveles 1,2,3,4	Niveles 1,2,3,4,5	Reporte Plataforma Calidad Institucional	Rectoría DIDEC
	Módulos nuevos incorporados en plataforma institucional	N° de módulos nuevos incorporados en plataforma institucional	1	1	2	3	Plataforma Phoenix	VRAEA CICULS DIDEC

⁸ Se considera línea base el año 2019, dado la excepcionalidad del año 2020 fruto de las restricciones de funcionamiento dada la pandemia de COVID19

Objetivo estratégico	Indicador	Formula del indicador	Línea base 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Medios de verificación	Responsables
OE3: Fortalecer el desempeño académico y la toma de decisiones a través del perfeccionamiento continuo de los procesos de información institucional.	Calidad de Manejo de la información	Número de Base de datos y/o productos de información auditados	0	6	10	14	Informes de auditoría	Rectoría DIDEC CICULS
	Número de estudios predictivos, prospectivo y prescriptivos realizados por la Oficina de Análisis Institucional (OAI)	Número de estudios predictivos y prescriptivos realizados por la OAI	2	3	4	6	Informe con principales resultados del estudio	Rectoría DIDEC
	% De Directivos capacitados en el uso de nuevos productos de información (Desde Rectoría hasta Coordinadores de Carrera)	Sumatoria de directivos capacitados al año n /Total de Directivos de la institución (70)	0/70	17% (12/70)	86% (60/70)	100% (70/70)	Registro de Asistencia	VRAEA DIDEC
OE4: Asegurar un adecuado estándar de calidad para el cumplimiento de las funciones universitarias, a partir de la provisión de recursos y servicios necesarios para la comunidad universitaria.	Cobertura de carreras con evaluación anual y adecuaciones en bioseguridad	(N° Total de carreras con adecuaciones de bio seguridad/ N° total de carreras) *100	0	100%	100%	100%	Informe de adecuaciones de bioseguridad Vicerrectoría Académica	VRAEA Servicios DIDEC
	Cobertura de Unidades de Gestión con evaluación anual y adecuaciones en bioseguridad	(N° Total de unidades de gestión con adecuaciones de bio seguridad/ N° total unidades de gestión) *100	0	100%	100%	100%	Informe de adecuaciones de bioseguridad Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos	VRAEA Servicios DIDEC
	Concreción de edificaciones priorizadas por la Junta Directiva	N° total de obras entregadas a usuarios/ N° de obras priorizadas por la Junta Directiva	60% (3/5)	80% (4/5)	80% (4/5)	100% (5/5)	Decreto de termino de	VRAEA Servicios DIDEC



02

DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN



XIII. DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN

Desde los orígenes de la Universidad de La Serena, los procesos de formación han constituido la función estructurante del quehacer de la corporación, lo que en la actualidad se traduce en 40 programas de pregrado y 26 programas de postítulos y postgrado⁹ distribuidos en diversas áreas del conocimiento: Administración y Comercio, Arte y Arquitectura, Ciencias, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas, Educación, Humanidades, Recursos Naturales, Salud y Tecnología; todos concebidos con trayectorias de formación hasta los niveles más alto de formación como el doctorado.

Por su carácter estatal regional, la ULS tiene como política asumir compromisos con las necesidades de la región y alinear su quehacer con la Estrategia de Desarrollo Regional. Ello ha significado tener una oferta académica o tipos de programas en función de los requerimientos de la sociedad regional y las características del territorio. Lo mencionado explica la decisión de la ULS de mantener y reforzar los 11 programas de pedagogías, aún en tiempos que, por política de Estado, se han generado efectos adversos en las matrículas y cuyo impacto ha alcanzado a la mayoría de las universidades regionales. Ha sido un principio misional satisfacer las necesidades de formación de la Región de Coquimbo impactando también en el área de influencia de la macrozona norte del país.

Durante el último periodo de planificación 2016-2020, la Universidad de La Serena se planteó el desafío de asegurar la calidad y efectividad de los procesos formativos de Pregrado,

así como sus resultados esto en articulación y con la participación de actores claves del territorio resguardando la pertinencia de sus servicios formativos. Esto implicó realizar importantes esfuerzos en proveer recursos y condiciones que favorecieran la oferta de programas acreditables, basados en un Modelo Educativo con identidad institucional, en que se promovió el desarrollo de competencias en el ámbito de las TIC y la responsabilidad social en sus estudiantes. La gestión de los procesos formativos ha tenido como resultante profesionales competentes, con desempeños pertinentes a los requerimientos del territorio y valorados por el sistema empleador.

Este periodo nos permitió consolidar una clara política de desarrollo y mecanismos que permiten darle operatividad a su quehacer, los cuales se encuentran regulados a través de una serie de normativas y procedimientos. Destaca entre ellos el Modelo Educativo Institucional, que constituyó un “documento maestro” en la búsqueda de resultados. Este documento estableció fundamentos comunes y convergentes en el diseño, implementación y evaluación de los programas de formación. Junto con ello ofreció un marco referencial para coordinar, articular y alinear dimensiones y niveles curriculares de la oferta académica, la inclusión de estrategias y la planificación de acciones académicas. Esto nos ha permitido desarrollar capacidades institucionales de aprendizaje continuo y trabajo colaborativo al servicio de la optimización de los procesos formativos y contar con el 88% de Carreras/programas renovados con planes de estudio adscritos al sistema de créditos transferibles, alineados con el perfil de egreso y a la carga de trabajo estudiantil

⁹ Ofertados 2020

La renovación planificada de las condiciones materiales, la provisión adecuada y suficiente de los recursos materiales, de infraestructura y equipamiento para el ejercicio universitario, han permitido la materialización de importantes obras de infraestructura que fortalecen los espacios de aprendizaje de la Institución, ejemplo de ello es el Edificio de la Clínica Odontológica Asistencial Docente (2.982 m²) y construcción del edificio para el traslado del Campus Coquimbo a La Serena, para las carreras de Psicología y Enfermería (4.805 m²) que se suman a los recursos del Sistema de Biblioteca, las tecno aulas, salas de lectura, talleres y laboratorios, espacios para actividades extracurriculares, entre otros destinados a la formación integral de nuestros estudiantes.

Nuestra institución en sus procesos formativos ha buscado atender la diversidad de las características de los estudiantes que ingresan, generando condiciones académicas para establecer un sistema de asignación de la carga curricular favoreciendo la movilidad estudiantil intrainstitucional e interinstitucional, fortalecimiento del desarrollo de la Docencia mediante la habilitación y perfeccionamiento permanentes de su cuerpo docente. Así también, se ha buscado la optimización de las prácticas de enseñanza, el compromiso con los resultados de aprendizaje, la ocupación por favorecer y potenciar el desarrollo integral en las tres dimensiones: cognitiva, afectiva y social para estudiantes y egresados. Esto nos ha permitido la conformación de un sistema integral de acompañamiento estudiantil que garantiza equidad en el acceso, permanencia, egreso, titulación y oportunidades de empleabilidad a los estudiantes ULS.

En el ámbito de la formación de postítulos y postgrados la Universidad ha estado comprometida con entregar soluciones a problemas territoriales, como la gestión y uso eficiente de la energía, del agua y de los recursos biológicos, de la búsqueda

de nuevas tecnologías para procesar alimentos, incrementar el potencial astronómico de la región, desarrollar innovaciones ingenieriles que mejoren los procesos productivos industriales de la región y aportar a la generación de políticas públicas que ayuden a tomar decisiones para mejorar la calidad de vida, la salud mental y las oportunidades de desarrollo de la sociedad.

Este nivel de pertinencia ha sido recogido por los distintos programas con especial énfasis en magister y doctorados impactando de manera transversal el sistema social mediante el ámbito de acción “educación”, y el sistema territorial mediante el ámbito de acción “desarrollo urbano y social”.

El diferencial de valor que estos programas ofrecen a la sociedad es, su íntima relación con el desarrollo de la investigación al interior de la Universidad, lo que la fecha se traduce en un importante número de graduados en ejercicio en el ámbito público y privado regional.

Principales énfasis de Desarrollo para el periodo:

Para asegurar la calidad y efectividad de los procesos formativos de Pre y Postgrado y sus resultados, bajo una misma área estratégica de desarrollo, se requiere incluir en el modelo educativo el área de Postgrados y la articulación de éste con el pregrado impartido por la Universidad, incluyendo la participación de actores claves, en coherencia con las necesidades del país y la región.

Esto establece el desafío de rediseñar e implementar una política institucional orientadora de la continuidad de estudio, poniendo de manifiesto la imperiosa necesidad de actualización del Modelo Educativo institucional, de manera que oriente los procesos formativos de pre y postgrado de forma armónica con los requerimientos de los procesos de aseguramiento de la calidad.



Otro aspecto relevante que debemos abordar en este periodo de transición, es el ajuste de prácticas y acciones formativas en concordancia con los principios y la identidad institucional a través del fortalecimiento de los actuales sellos formativos con competencias transversales para el desarrollo de innovación y creación.

Respecto de la pertinencia y articulación de las trayectorias formativas con los contextos socioculturales y tecnológicos, locales y globales acorde a los requerimientos de la Ley 21094, será fundamental abordar la inclusión social, el impulso acciones que permitan equidad de género, la participación ciudadana, el respeto de los derechos sociales, políticos, culturales, la diversidad sexual, la discapacidad y multiculturalidad de las personas.

Será parte de estos desafíos de este periodo de transición el fortalecimiento de la base académica y las unidades de apoyo asociadas que promueven la mejora continua en los procesos formativos y acelerar el avance del proceso de renovación de la planta académica de las distintas unidades.

En la búsqueda de fortalecer los resultados del proceso formativo y dar respuesta a los indicadores de calidad de las universidades del Estado será necesario robustecer la triada formativa en cuanto a base académica ULS y las unidades de apoyo asociadas que promueven la mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje, de acompañamiento y monitoreo a lo largo de la trayectoria formativa, dando continuidad a la nivelación académica de estudiantes de pregrado ULS.

En coherencia con los desafíos definidos por el Consorcio de Universidades del Estado de Chile CUECH, será una tarea de este periodo de transición, consolidar la Red de Apoyo y

Acompañamiento Integral para Estudiantes ULS en el ámbito de la salud mental.

En el ámbito de la provisión de recursos para el ejercicio de la docencia dará continuidad a los procesos de adquisición de software y hardware para potenciar los procesos formativos de programas/carreras, con ellos será necesario avanzar aceleradamente en la adecuación de los espacios físicos acorde a protocolos sanitarios para asegurar los procesos formativos. Esto requerirá desarrollar inversiones en materias de seguridad, bioseguridad y biocustodia, así como capacitaciones al personal vinculados a manejo seguro de sustancias y residuos peligrosos de laboratorios de uso compartido para la docencia e investigación.

Esta planificación de transición permitirá dar continuidad a la trayectoria de desarrollo institucional y a los compromisos institucionales ineludibles como: completar la renovación curricular y autoevaluación del 100% de los programas de formación y la acreditación de programas obligatorios, entre otros.

Finalmente, de acuerdo a las necesidades del territorio, se podrá avanzar en la ampliación de la oferta de los procesos formativos de pre y postgrado, manteniendo la cautela de que dichos programas respondan estrictamente a los nuevos criterios y estándares de acreditación, ofrezcan proyecciones de empleabilidad, colaboren en fortalecimiento de indicadores institucionales y en la atracción de talento estudiantil a pre o postgrado y sean un aporte a las sustentabilidad y salud financiera institucional.



ÁREA ESTRATÉGICA	LINEAMIENTOS
DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN	“Consolidación de la calidad, identidad y pertinencia en la formación de profesionales y de capital humano avanzado para el desarrollo de la región y el país”

Objetivo estratégico	Indicador	Formula del indicador	Línea base 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Medios de verificación	Responsables
OE5: Asegurar la calidad y efectividad de los procesos formativos de pregrado-postgrado, su articulación y sus resultados, que favorezcan la oferta de programas acreditables, con la participación de actores claves, en coherencia con el modelo educativo institucional, las necesidades del país y la región	Acreditación o certificación de calidad de programas de pregrado	% de la oferta de pregrado con acreditación o certificación de calidad de pregrado	30% (12/40)	31%	37%	50%	Resoluciones CNA o certificaciones agencias	VRA DIDOC DIDEC Decanaturas
	% articulación de carreras de pre y postgrado	N° Carreras integradas (pregrado-postgrado) / N° total de carreras) *100	0	0	10%	25%	Informe VRA-VIP	VRA DIDOC Decanaturas VIP/ Dir. Postgrado y P.
	Sobre duración en carreras profesionales	% de sobre duración del programa, declarado para carreras profesionales	36,6%	36%	35.5%	35% ¹⁰	Informe DIDOC-Of. Análisis Institucional	VRA DIDOC Decanaturas
OE6: Proveer los recursos y condiciones que favorezcan la oferta de programas acreditables de pregrado y postgrado, basados en un modelo educativo con identidad institucional que promueve la responsabilidad social y el desarrollo de competencias en el ámbito de las tic, innovación y creación.	% de alumnos participantes en programas de acompañamiento estudiantil (primeros 4 años)	(N° de usuarios en programas de acompañamiento académico y/o psicoeducativo estudiantil / Matricula total) *100	20%	22%	24%	25%	Informe de Programas de Acompañamiento estudiantil y acciones asociadas	VRA DIDOC OAME Decanaturas
	Programas académicos con adecuaciones en materias de bioseguridad	(N° de programas con adecuaciones/ total de programas de la oferta) *100	0	20%	100%	100%	Informe DIDOC	VRA DIDOC DIDEC Decanaturas Dir. Servicios

¹⁰ Valor Meta para el conjunto de Universidades del Estado



Objetivo estratégico	Indicador	Formula del indicador	Línea base 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Medios de verificación	Responsables
OE7: Fortalecer los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad de los programas de pregrado, postgrado y postítulo de la institución.	Fortalecimiento de la oferta de Doctorados	N° total de doctorados en la oferta institucional (acumulado)	5	5	5	6	Informe VIP	VRA DIDOC DIDEC Decanaturas
	Fortalecimiento de la oferta de Pregrado	N° total de programas de pregrados en la oferta institucional (acumulado)	40	41	42	44	Informe VRA	VRA DIDOC DIDEC Decanaturas



03

ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD



XIV. ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

Si bien, el aseguramiento de la calidad hoy constituye una dimensión de calidad evaluable, ha sido el foco para el desarrollo institucional por cerca de dos décadas (evaluación y autorregulación), la mirada desde un punto de vista de la Gestión Integral de la Calidad está mucho más allá de ese objetivo y junto al establecimiento de políticas, mecanismos y procedimientos aplicados sistemáticamente busca establecer una nueva dinámica de gestión.

La Institución en este ámbito no solo ha priorizado la calidad, sino también la establecido como una de las áreas claves donde obtener resultados. Así da cuenta la trayectoria de proyectos Mineduc que dan respuestas a los cambios normativos y a la política pública y que han sido abordados desde 2018 para intensificar ese avance, entre ellos: **ULS 1899: “Fortalecimiento del Modelo Institucional de Gestión y Aseguramiento de la Calidad de las funciones universitarias de la Universidad de La Serena en un marco de Inclusión, Equidad de Género e Innovación”** y en el año 2019 **ULS1999: “Fortaleciendo la docencia de pregrado de la Universidad de La Serena, sus procesos de gestión y vinculación pertinente con el territorio, a través del estándar de calidad NCh ISO 21001:2018”**.

En términos de proyección y continuidad de desarrollo la Institución ha comprometido avances en su Plan de Fortalecimiento (PFE) a 10 años (2020-2030) aprobado por

Mineduc. Adicionalmente durante 2020 ha adjudicado la iniciativa ULS20992 **“Desarrollo con Calidad Integral, ULS un desafío colectivo y participativo”** lo que permite garantizar la continuidad de la implementación de su Sistema de Gestión Integral de la Calidad (duración de la iniciativa 3 años a contar de 2021).

La calidad bajo normas internacionales también es un tema que tiene una aplicación de muchísimos años en las empresas a nivel mundial, pero hay que reconocer que aplicado al ámbito educacional es solo reciente, y más aún en Chile. Esto se respalda por la norma ISO 21.001:2018¹¹ en materia de educación superior, que se encuentran en plena sintonía con los criterios recientes de la CNA. No obstante, lo anterior, la ULS de forma pionera en el Sistema de Educación Superior nacional, inicia en 2019 un proceso, de incorporación a las normas ISO, iniciando la primera de tres fases claramente establecidas.



¹¹ Marco metodológico validado en 164 países integrantes de Organización Internacional de Normalización (ISO)

Principales énfasis de Desarrollo para el periodo:

El desafío de este plan de transición es precisamente dar continuidad a este proceso, logrando una cobertura global de la institución y poder a 2023 consolidar el Sistema de Gestión Integral de la Calidad que asegure resultados de conformidad a los criterios y estándares del Sistema de Educación Superior. Así también, promover una Cultura de Calidad institucional, a través de un proceso de formación y actualización permanente de los miembros de la institución en metodologías, instrumentos y mecanismos de apoyo, al ejercicio de las funciones universitarias. Todo este trabajo se realizará a partir de la formalización de una política específica para este ámbito que oriente su ejercicio en las diferentes funciones universitarias.

Para esto se dará continuidad a la fase de adopción del estándar iniciada en 2019, y a su plan transversal de fortalecimiento de competencias en gestión de calidad en los distintos estamentos y unidades académicas y de gestión de la comunidad universitaria. Este proceso de ejecución permanente se realizará a través de la “**Academia de Calidad ULS**” mecanismo institucional que favorecerá el avance en la trayectoria de formación de los miembros de la comunidad universitaria y que apoyará la inducción para nuevos académicos y profesionales que se suman a la corporación.

Adicionalmente durante este periodo se dará inicio a la fase de 2 de Implementación del estándar en los distintos niveles de la organización a partir de las adecuaciones de la rutina a estándares de calidad, sistematización documental, abarcando unidades académicas y de gestión. Será de vital importancia para este proceso de sistematización consolidar en la

plataforma institucional Phoenix el Módulo de Gestión Integral de la Calidad, que permita administrar el sistema de calidad en cuanto a capacidad, versatilidad, confiabilidad y velocidad¹², actuando en coherencia con la estrategia institucional de digitalización.

A nivel institucional y de Facultades será necesario considerar transitoriamente la conformación de un “**Comité de Gestión Integral de la Calidad**”, y de **comisiones equivalentes en las macrounidades**, que permita dar continuidad a las fases 2 y 3 de la implementación de un Sistema de Gestión Integral de la Calidad, como parte de las prioridades de planificación y ejecución de unidades de gestión y académicas.



¹² 10Gbps, 10 veces más que en el periodo anterior, con capacidad de crecimiento hasta 100Gbps

ÁREA ESTRATÉGICA	LINEAMIENTOS
ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD	“Implementación de un Sistema de Gestión Integral de la Calidad que dé soporte a las funciones universitarias”

Objetivo estratégico	Indicador	Formula del indicador	Línea base 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Medios de verificación	Responsables
OE8: Implementar un Sistema de Gestión Integral de la Calidad que asegure resultados de conformidad a los criterios y estándares del Sistema de Educación Superior.	Acreditación Institucional	N° de años de acreditación institucional	4	5	5	5	Resolución de acreditación CNA	Rectoría VRA-VRAEA-VIP DIDEDEC
	Áreas acreditadas institucionalmente	N° de áreas acreditadas institucionalmente	4	4	4	4	Resolución de acreditación CNA	Rectoría VRA-VRAEA-VIP DIDEDEC
	Nivel de implementación de los Comité de Gestión Integral de la Calidad en el Nivel Institucional	N° de Sesiones del Comité de Gestión Integral de la Calidad en el Nivel Institucional	0	2	3	4	Registros en Plataforma Phoenix repositorio de actas Next Cloud	Rectoría VRA-VRAEA-VIP DIDEDEC
	Nivel de implementación de Comisiones de Gestión Integral de la Calidad en el Nivel de facultad	N° de Sesiones del Comisiones de Gestión Integral de la Calidad en el Nivel de Facultad	0	2	3	4	Registros en Plataforma Phoenix repositorio de actas Next Cloud	VRA Decanaturas DIDEDEC
OE9: Promover una Cultura de Calidad institucional, a través de un proceso de formación y actualización permanente de los miembros de la institución en metodologías, instrumentos y mecanismos de apoyo, al ejercicio de las funciones universitarias.	Porcentaje de personas capacitadas en ámbitos de calidad por estamento	$((\sum \text{Personas capacitadas en ámbitos de calidad de estamento "X"} / \sum \text{Total personas de estamento "X"}) \times 100)$		5%	10%	50%	Registro de capacitación	VRA VRA-VRAEA-VIP-DGAE Decanaturas DIDEDEC
	Conformación de Comités de autoevaluación por carreras	N° de Comités conformados por Carreras institucionales	0	5	10	20	Registro en plataforma Phoenix	VRA Decanaturas DIDEDEC
	Cobertura de acreditación obligatoria	$((\text{N° de Programas con acreditación vigente} / \text{N° de programas obligatorios de acreditar}) \times 100)$ t (Ley 20.129) 100%	92% (2020)	100%	100%	100%	Resoluciones de Acreditación de cada programa	VRA Decanaturas DIDEDEC



04

INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN



XV. INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN

La Universidad de La Serena, como única Universidad estatal en la Región de Coquimbo, desde sus orígenes ha desarrollado investigación principalmente en temáticas de interés regional, como son: biología de zonas áridas, astronomía, minería, alimentos, energía y la sustentabilidad, entre otras. Para ello, su nivel investigativo ha ido fortaleciéndose, a medida que las políticas y mecanismos en esta materia han ido mejorando de forma continua bajo el concepto de aseguramiento de la calidad; proceso que se desarrolla fuerte y sistemático desde el año 2007, cuando el número de publicaciones científicas era cercano a una veintena. Actualmente, la ULS se encuentra acreditada en el Área de Investigación y su nivel de investigación actual, proporcionalmente comparado con las grandes instituciones, demuestra que sus resultados son importantes. Esto nos ha significado un cambio en la caracterización Mineduc y su consideración como universidad compleja.

La ULS, fiel a su rol de Universidad estatal, ha declarado e implementado una política de investigación focalizada o investigación selectiva pertinente al territorio. Con el propósito de fortalecer y dar cumplimiento a sus declaraciones, durante el periodo 2016-2020, la ULS estructura una nueva orgánica institucional en el área, a través de la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VIPULS). Junto a la nueva macrounidad, se potencian las direcciones de Investigación y Desarrollo y la Dirección de Postgrado y Postítulo, la creación de nuevas oficinas como: la Oficina de Divulgación y Difusión de la Ciencia y Tecnología, la Oficina de

Educación a Distancia a lo que se suma la organización del Comité de Ética Científico.

En este marco de política, la Universidad de La Serena ha definido un “**Ecosistema promotor de la Investigación**” que integra: normativas, ofrece una orgánica y gobernanza, canaliza los recursos, promueve una cultura científica y que considera al territorio como foco de pertinencia para el desarrollo de las distintas manifestaciones de conocimiento.



Esta estrategia institucional y la aplicación sistemática de los mecanismos del área, consiguió aumentar significativamente la productividad científica respecto del período anterior y, con ello, mejorar la competitividad y el reconocimiento institucional. Esto ha permitido mejorar los índices de calidad de las publicaciones donde el 78% de todos los artículos publicados en revistas



indexadas en base a datos WoS pertenecen a los cuartiles Q1 y Q2 (54% Q1 y 24% Q2) versus el periodo anterior 2012-2015 que fue de 69% en Q1 y Q2 (51% Q1 y 18% Q2), clave en estos resultados ha sido su cuerpo académico, el alto nivel de compromiso y las redes de colaboración internacional que ellos mantienen.

En el último periodo se ha logrado el aumento de 102 A 120 Jornadas Completas Equivalentes con grado de Doctor (JCED). Esto implica haber pasado de un 29% de JCED al 34% con respecto al universo de JCE. Porcentaje similar a instituciones acreditadas por 5 años, se suma a ello el aumento en adjudicación de proyectos en área de investigación aplicada/desarrollo.

Las disponibilidades de infraestructura, equipamiento y la conformación de un cuerpo académico altamente eficiente – que está en crecimiento–dedicado a la investigación (IIMCT, Laboratorio de Biología, Laboratorio de Ingeniería en Alimentos, otros) hoy permiten a la institución contar con una robusta capacidad para dar respuesta a las necesidades y oportunidades del entorno, especialmente en temas estratégicos para la región, mediante la generación de conocimiento y formación capital humano avanzado pertinente a los desafíos y necesidades de la región y del país. Se debe destacar el logro de la indexación de la revista LOGOS en Scopus, además de indexación Scielo permitiendo promover la investigación en el área de Humanidades.

Este importante nivel de desarrollo del ecosistema de investigación ha permitido aumentar la oferta de programas de doctorado en áreas de investigación pertinentes al territorio (Biología y Ecología, Ingeniería en Alimentos y Bioprocesos, Astronomía y Eficiencia Energética y Sustentabilidad) con 5

programas de doctorados. Actualmente 4 acreditados y uno en proceso de acreditación

Principales énfasis de Desarrollo para el periodo:

En el marco de este Plan de transición se dará continuidad al perfeccionamiento de la estructura organizacional del área, procesos con énfasis en aquellos orientados a promover la creación e innovación como parte de la productividad institucional y se trabajará en el fortalecimiento de los sistemas informáticos de soporte a la gestión, la actualización de la política de investigación y los estándares de gestión de la investigación, creación, desarrollo e innovación.

Será clave continuar con los procesos de atracción y contratación de académicos con grado de doctor para reforzar las distintas unidades y sus niveles de productividad de focos consolidados y emergentes, muy especialmente cuando la evaluación de la calidad de las instituciones estatales de educación superior, ponderará en 50% aquellas dimensiones del indicador asociadas la capacidad de generación de conocimiento y de dotación de capital humano avanzado, tal como se muestra en la sección INDICADORES SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES (periodo 2020-2030) de este documento.

Estos avances permitirán a la institución dar soporte al desafío de contribuir pertinentemente al desarrollo sustentable e integral de la Región de Coquimbo y del país y al progreso de la sociedad en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura.

Dicha tarea requerirá hacer de la investigación aplicada y la innovación y la transferencia de tecnología un instrumento de contribución a la competitividad territorial de alto impacto, que permita profundizar las redes con el sector productivo regional



y nacional, contribuyendo en la creación de soluciones que aporten valor a los diversos sectores de la sociedad preferentemente desde una mirada multidisciplinaria.

Será importante aprovechar las ventajas competitivas que la institución posee en sus focos de investigación consolidados y, así también, abrir espacios al desarrollo de nuevos focos emergentes. El ecosistema promotor de la investigación, deberá dar respaldo a estos desarrollos con el nuevo plan de contrataciones abarcando temáticas que son de interés regional y nacional como las Ciencias Sociales, la Educación y la Ciencia de Datos entre otros.

Este trabajo articulado con el territorio también debe considerar la institucionalidad pública, las organizaciones sociales y los gobiernos locales, reforzando la presencia y apoyo técnico de la Universidad de La Serena en la gestión administrativa, la gobernanza y la calidad de los servicios del territorio incrementando la adjudicación de proyectos FIC, INIA, CORFO etc. Es de especial interés para este periodo contribuir a la capacidad de entregar servicios de Educación de excelencia, a partir de la investigación, articulación e intercambio de experiencia con los distintos niveles de formación regional.

En el ámbito de las Ciencias Sociales será clave promover y fortalecer investigaciones y proyectos que consideren temáticas como la inclusión social, el impulsar acciones que permitan equidad de género, la participación ciudadana, el respeto de los derechos sociales, políticos, culturales, la diversidad sexual, la discapacidad y multiculturalidad de las personas.

En la integración de la investigación, la docencia, la vinculación con el medio y la transferencia tecnológica, se buscará aportar al desarrollo sostenible del territorio, al uso eficiente de los recursos naturales, al cuidado y la protección de los

ecosistemas naturales de zonas áridas. Las acciones de generación de conocimiento para fortalecer los planes que permiten vincular la investigación y su transferencia a la docencia de pregrado, deben incluso abordar el ámbito comunicacional fortaleciendo los procesos de difusión de la Ciencia y Tecnología.

En una relación sinérgica con Vinculación con el medio se buscará aportar al desarrollo artístico cultural, a la puesta en valor del patrimonio y a la identidad a partir de promover generación de conocimiento desde la perspectiva de la creación, revalorizando su contribución a la productividad institucional.

En el ámbito de los resultados estas acciones buscarán mejorar la productividad en términos de calidad, cantidad e impacto, pertinente a los desafíos de la región y el país. Para esto será necesario aumentar la proporción de JCED, activos en investigación, con respecto al total de JCE en la Institución Así también, será tarea de este nuevo periodo sentar las bases para una política de evaluación de desempeño más ajustada a la nueva generación de académicos doctores de alta productividad, que se están integrando a la Institución, que se condiga con las altas exigencias realizadas a las Universidades, por la ley de Educación Superior y la Ley de Universidades del Estado de Chile, entre otras.

Este periodo de transición debería permitir un avance de nuevas revistas indexadas institucionales y continuar su trayectoria hacia la indexación.

En el ámbito de la innovación y creación se buscará incrementar sostenidamente los registros en el Departamento de Derechos Intelectuales del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural o en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial INAPI.



ÁREA ESTRATÉGICA	LINEAMIENTOS
INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN	“Fortalecimiento de la calidad, competitividad pertinencia en la creación, investigación, desarrollo e innovación focalizada en los desafíos de la región y el país”

Objetivo estratégico	Indicador	Formula del indicador	Línea base 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Medios de verificación	Responsables
	Proporción de académicos jornada completa con grado de doctor	Nº de académicos JC con grado de doctor años n/ Nº de académicos JC	50,5%	51,7%	52,9%	54,1%	Informes de gestión VIPULS	VIP DIDULS CICULS Decanaturas
OE10: Perfeccionar la estructura, procesos, sistemas y estándares de gestión de la investigación, creación, desarrollo e innovación.	Capacitación en uso de plataformas	\sum académicos investigadores capacitados anualmente en el uso de plataformas investigación	20	30	40	50	Informes de gestión VIPULS	VIP DIDULS CICULS Decanaturas
	Fortalecimiento de competencias asociado a política de propiedad intelectual y marco normativo institucional	\sum académicos investigadores capacitados anualmente en el Política de Propiedad Intelectual ULS ¹³	30	40	60	70	Informes de gestión VIPULS	VIP DIDULS Decanaturas
	Laboratorios implementados en materias de seguridad, bioseguridad y biocustodia cuando corresponda (7 laboratorios con requerimiento)	\sum Laboratorios con materias de seguridad, bioseguridad y biocustodia superadas (acumulado)	1	4	8	12	Informes de gestión VIPULS	VIP DIDULS DIDEC Decanaturas

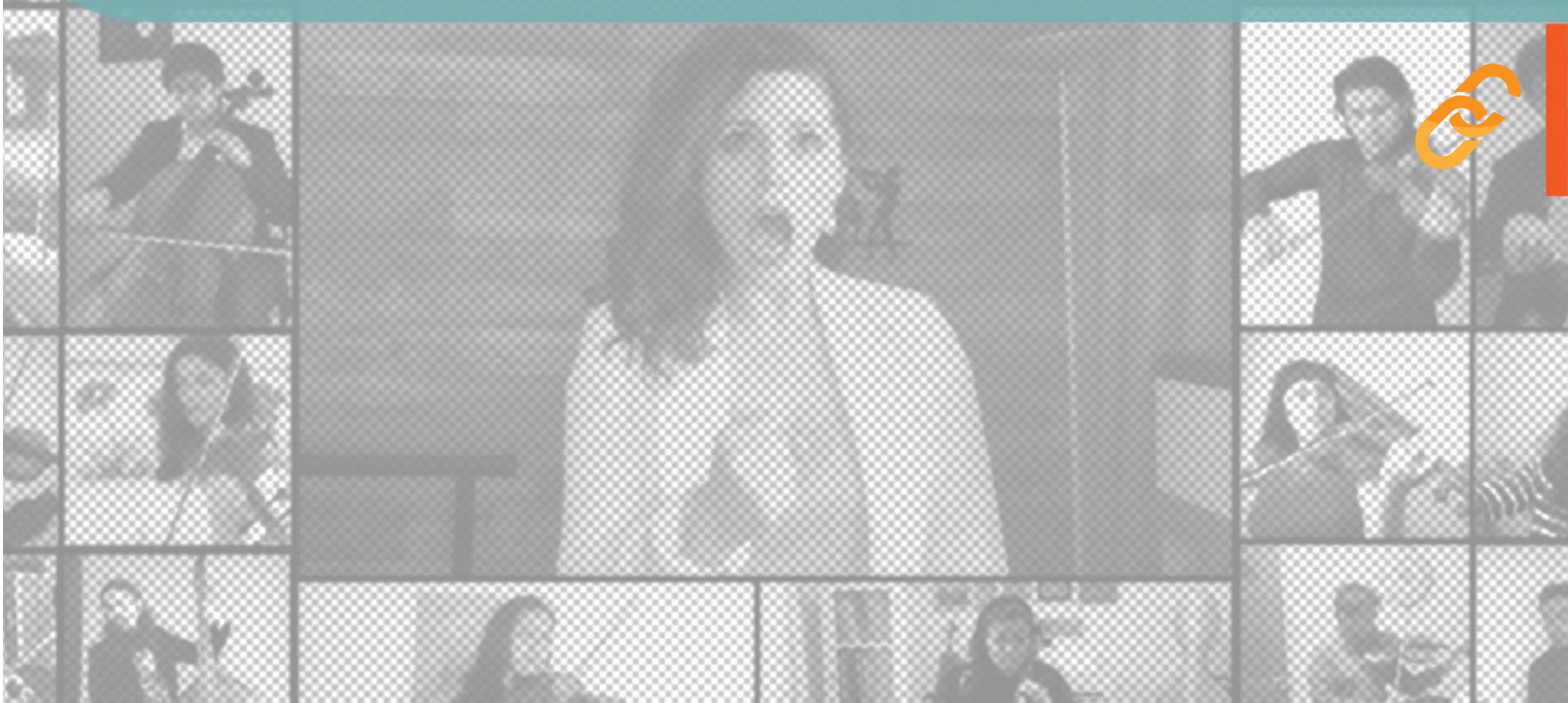
¹³ En cumplimiento del Título V Disposiciones finales, Artículo 63 Ley 21.094 Sobre Universidades Estatales

Objetivo estratégico	Indicador	Formula del indicador	Línea base 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Medios de verificación	Responsables
OE11: Mejorar la productividad y el impacto en investigación, creación, desarrollo e innovación, pertinente a los desafíos de la región y el país.	Productividad intelectual e industrial	Nº de productos registrados en DDI + INAPI/año	12	15	20	25	Certificado de inscripción en Departamento de Derechos Intelectuales	VIP DIDULS Decanaturas
	Impacto de publicaciones WOS/SCOPUS Q1	Proporciones de publicaciones Q1 sobre el total de publicaciones año	56%	57%	58%	59%	Plataforma InCites/Wos/Scopus	VIP DIDULS Decanaturas
	Impacto de publicaciones WOS/SCOPUS Q2	Proporciones de publicaciones Q2 sobre el total de publicaciones año	21%	23%	25%	27%	Plataforma InCites/WoS/Scopus	VIP DIDULS Decanaturas
	Proyectos ANID FONDECYT regular, Iniciación y Postdoctorad o adjudicados	Nº proyectos adjudicados/ año	9	10	10	11	Decretos y convenios asociados	VIP DIDULS Decanaturas
	Proyectos de investigación aplicada, FICr, pertinentes a la Región de Coquimbo	Nº proyectos adjudicados por convocatoria (nota: no todos lo años el GORE abre postulaciones a concursos FIC-r)	6 (última convocatoria)	7	8	9	Decretos y convenios asociados	VIP DIDULS Decanaturas



05

VINCULACIÓN CON EL MEDIO



XVI. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Desde sus orígenes la Universidad de La Serena ha mantenido un importante compromiso con el desarrollo de las comunidades y el territorio donde se encuentra inserta, siendo parte de su misión y propósito institucional. Este ineludible compromiso con su región es entendido por la comunidad académica como un mandato: “Compartimos conocimientos que mejoran la vida” de las personas, el cual forma parte de su estrategia integral de desarrollo, al tiempo que ha encontrado eco en la Ley de Universidades del Estado.

La ULS en casi 40 años de vida institucional cuenta con una abundante evidencia documental que releva el interés de la Universidad por mantenerse conectada con la realidad/territorio donde tributa y de donde también busca retroalimentarse para desarrollar su gestión. Así es como tanto su oferta de carreras, programas y focos investigativos, son la principal evidencia de Vinculación con el Medio efectiva que realiza la ULS, pues se han desarrollado a partir de una relación permanente de comprensión y colaboración con los agentes del territorio.

La Universidad de La Serena, desde su segundo proceso de autoevaluación tiene claramente establecido su Modelo de Vinculación con el Medio, el cual ha ido perfeccionándose paulatinamente durante el periodo 2016-2020, hasta llegar a contar en la actualidad, con una plataforma informática específica que permite dar apoyo al registro, seguimiento y evaluación de todas las iniciativas de VcM, estableciendo los indicadores adecuados para la toma de decisiones contando con encargados específicos y profesionales de apoyo en cada Facultad.

En el periodo recientemente evaluado 2016-2020, la Vicerrectoría Académica y la Dirección de Desarrollo Estratégico y Calidad, a requerimiento de la autoridad superior, realizaron una evaluación específica respecto de la orgánica que le corresponde hacerse cargo de las acciones de la VcM. Como resultado, se genera la Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión, y deja de existir la Dirección de Extensión. Su trabajo, conllevó a determinar la organización funcional, centrada en la función de Vinculación con el Medio.



En la actualidad, se cuenta con mecanismos, procedimientos y sistema de registro que se aplican de forma sistemática, donde queda en evidencia, el mejoramiento de la actividad institucional a través de esta función en el último periodo evaluado 2016-2020. En el Modelo ULS, el registro existente, consigna claramente los aspectos que caracterizan a la función de VcM, como es el concepto, su relación con distintos actores



externos, el doble impacto positivo que se genera, y en especial, el mejoramiento de las funciones de la Universidad.

La Vinculación con el Medio (VcM) es, por lo tanto, un área transversal al quehacer académico, que se encuentra enraizada en el proyecto institucional y que promueve la integración sinérgica de las funciones institucionales: formación de pre y post grado; investigación, creación e innovación.

En este sentido, la función de Vinculación con el medio dispone de los recursos, los que son asignados anualmente por presupuesto de forma adecuada y proporcionada según lo que cada unidad destine de acuerdo a su planificación. Estos recursos internos principalmente humanos, físicos, materiales, tecnológicos y eventualmente los económicos, han permitido a la institución y sus unidades académicas apalancar o atraer recursos externos, tanto los humanos como los físicos y materiales para el desarrollo de la VcM.

Por su parte, las actividades asociadas a Extensión, requieren un mayor financiamiento interno para su realización y permiten abordar y entregar temáticas únicas –que otras instituciones de educación superior no las abordan con tal compromiso en la región– como son las relacionadas con la música y cultura.

Por otra parte, es importante precisar que, el Modelo de VcM-ULS sigue los lineamientos establecidos por la CNA, principalmente en los lineamientos entregados en los documentos “Hacia la Institucionalización de la Vinculación con el Medio como función esencial de la Educación Superior en Chile” y “Vinculación con el medio: ¿Función subalterna o esencial? Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las Instituciones Universitarias”, ambos del Dr. Heinrich Von Baer, informados a la CNA.

Principales énfasis de Desarrollo para el periodo:

Entre los desafíos que nos depara este Plan Estratégico de Desarrollo de Transición 2021-2023 se encuentra movilizar masivamente a la base académica para que adopte la actualización de lineamientos y mecanismos de la Vinculación con el Medio ULS y de esta manera orientar su accionar en base a las nuevas exigencias de la ley de universidades del Estado. Así también, es necesario fortalecer la valoración transversal que realiza la comunidad académica con el objeto de cambiar la percepción de que esta constituye una función subalterna de la Investigación o la docencia, sino que **es el canal efectivo de intercambio del conocimiento con el territorio y los grupos de interés de la institución en sus diversas escalas regionales, nacionales e internacionales**. Esto permitirá mejorar el reconocimiento de los agentes de la contribución/aprendizaje que la Vinculación con el Medio ULS ofrece a cada una de las partes involucradas.

Esto requerirá de acciones de capacitación y transferencia metodológica que fortalezcan la labor de la base académica de las distintas facultades de la institución, su planificación anual, esto en el reconocimiento de las diferencias disciplinares en el desarrollo de acciones de Vinculación con el medio.

Este período nos desafía a fortalecer la vinculación Universidad - Empresa – Estado incrementando su eficacia. Si bien la institución cuenta a la fecha con más de 300 convenios vigentes firmados entre el 2016-2020, de estos, 121 son con instituciones regionales 60% con instituciones públicas y 40% con instituciones privadas, sumando a esto la natural tasa de cierre de convenios, se hace necesario profundizar las redes con el sector productivo regional y nacional, que facilite la creación de soluciones a partir de innovación y la transferencia tecnológica que aporten valor a los diversos sectores de la



sociedad, preferentemente desde una mirada multidisciplinaria de la investigación institucional y su pertinencia. En la relación con el sector público y en función del mandato de la ley de universidades del Estado será necesario intensificar nuestras acciones de contribución al diseño de política pública, al proceso de descentralización y la gobernanza local a nivel regional, provincial y comunal.

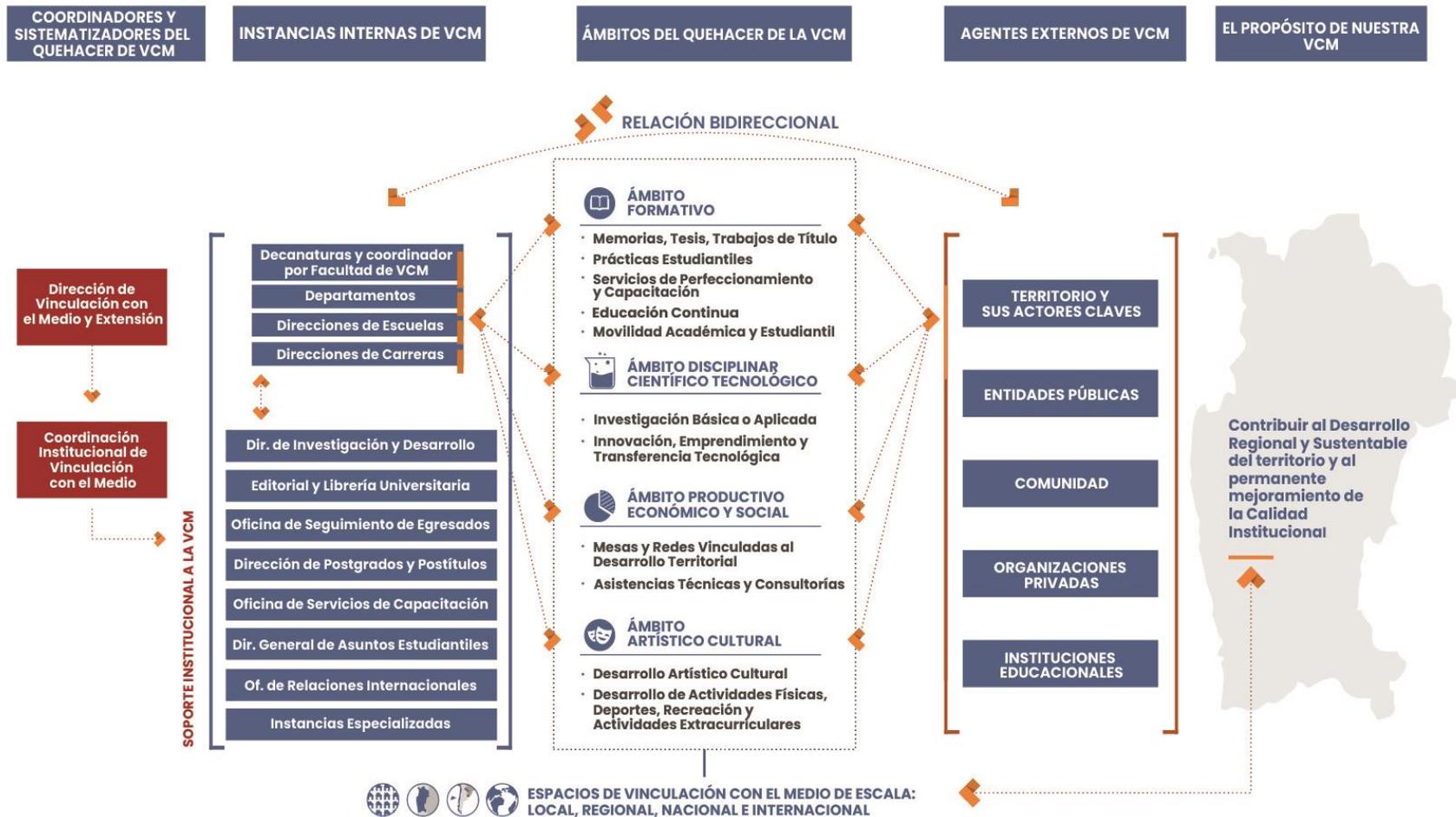
En el ámbito artístico cultural, en especial de la música y las artes, será importante crear espacios culturales y artísticos de naturaleza abierta a la comunidad, tanto presenciales como a través de medios digitales, aumentando las actividades de extensión cultural y académica y su cobertura territorial, contribuyendo a la valoración y difusión del patrimonio artístico-cultural

Será importante reforzar las contribuciones e innovaciones de la universidad a su territorio, en el ámbito de la formación continua fortaleciendo los procesos de comunicación con los grupos de interés institucional, en particular con el sector de profesionales que se desempeñan en el territorio y muy especialmente con egresados de la institución, dada su contribución al mejoramiento de los procesos formativos

Finalmente será tarea de este periodo profundizar en una cultura de ejecución de la VcM con una mirada más integradora, asociada a la Gestión Integral de la Calidad y a la evaluación sistemática de sus impactos en el territorio como en las funciones universitarias.



Modelo de la función de Vinculación con el Medio de la Universidad de La Serena



ÁREA ESTRATÉGICA	LINEAMIENTOS
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	"Fortalecimiento de la contribución y compromiso institucional con el desarrollo social, cultural, económico y productivo de la Región de Coquimbo y del país"

Objetivo estratégico	Indicador	Formula del indicador	Línea base 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Medios de verificación	Responsables
OE12: Perfeccionar los procedimientos y mecanismos sistemáticos de vinculación con el medio que faciliten la evaluación de los impactos, en las funciones universitarias, su comunidad y objetivos institucionales.	Capacitación y certificación de los implementadores de iniciativas de VcM en la conceptualización VcM ULS y el uso de sus lineamientos y mecanismos	(N° de implementadores con certificación/N° Total de implementadores) *100	0 (0/287)	10%	20%	30%	Certificaciones de implementadores	VRA DIVEULS Decanaturas
	Creación de convocatorias específicas en base a los lineamientos para el desarrollo de iniciativas de VcM	N° de iniciativas anuales aprobadas	0	6	8	8	Resolución de iniciativas aprobadas	VRA DIVEULS
	Proyectos disciplinares de VcM apoyados financieramente por la Institución	(N° de proyectos apoyados/N° total de proyectos con solicitud de apoyo) *100	38%	40%	50%	50%	Postulaciones registradas y aprobadas en la plataforma	VRA DIVEULS
	Planes de unidades académicas que se alinean con los lineamientos de VcM	(N° de planes alineados/N° de planes totales) *100	50% (20/40)	62,50%	75%	87,50%	Planes operativos con evidencias de alineación a lineamientos de VcM	VRA DIVEULS Decanaturas
	Generación de reconocimientos específicos de buenas prácticas de VcM a académico(a)s de la institución	N° de académico(a)s con buenas prácticas con reconocimiento	0	8	16	24	Certificado de reconocimientos	VRA DIVEULS Decanaturas



Objetivo estratégico	Indicador	Formula del indicador	Línea base 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Medios de verificación	Responsables	
OE13: Potenciar los nexos y las actividades de VCM de carácter social, disciplinar, profesional o productivo, artístico cultural y científico tecnológico, con el medio regional y nacional. comunidad y objetivos institucionales.	Articulación Universidad - Empresa - Estado	Número de nuevas alianzas para implementación de acciones conjuntas/año		10	10	18	24	Listado de convenios/cartas y evidencias de actividades asociadas a convenios /cartas	VRA DIVEULS VIP DIDULS Decanaturas
	Contribuciones al desarrollo y progreso social del territorio	N° de participaciones anuales de académicos en Redes y Mesas de colaboración de política pública		30	40	50	60	Actas y registros de asistencia a Mesas territoriales, Redes	VRA DIVEULS VIP DIDULS Decanaturas
	Aportes a la divulgación y difusión científica tecnológica en el territorio	N° de participantes en actividades del programa de divulgación científica, tanto presencial como virtual		800	2000	3000	4000	Registros de participación actividades divulgación científica DIVEULS- VIP	VRA DIVEULS VIP DIDULS Decanaturas
	Oferta de programas de creación, extensión cultural y académica	N° de ofertas de programas		20	30	40	50	Informe DIVEULS	VRA DIVEULS VIP DIDULS Decanaturas



XVII. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO, CONTROL y RETROALIMENTACIÓN DEL PED

El PED requiere contar con mecanismos que permitan realizar el control de gestión, de modo que en cualquier momento sea posible establecer su grado de avance. Así se podrán tomar decisiones para ajustar su ejecución y efectuar procesos de retroalimentación.

Este esfuerzo institucional de planificación fue concebido con el objetivo de instalar capacidades de gestión en los distintos niveles estratégicos, tácticos y operativos. En este sentido, la institución, actuando consecuentemente con sus políticas transversales de integración, seguimiento, actualización permanente y equilibrio financiero económico, priorizó la perspectiva y el desarrollo global de la entidad como un todo.

Alineamiento Estratégico

Respecto del alineamiento estratégico, los planes de desarrollo de las facultades deberán estar alineados con el PED, los objetivos estratégicos y metas e indicadores de resultados, sin perjuicio de incorporar sus propios desafíos en el marco de su dominio disciplinario, como también establecimiento de sus propios mecanismos de control y seguimiento. De igual manera, vicerrectorías y sus direcciones, desarrollarán planes operativos, fijando sus contribuciones en base a sus funciones.

En concordancia con lo anterior, los departamentos, escuelas y direcciones de carrera deben alinear sus planes operativos anuales al plan de desarrollo de facultad, priorizando aquellas áreas de trabajo donde puedan realizar contribuciones

significativas a la institución, conforme a sus perfiles disciplinarios, a sus recursos y competencias. De este modo, la conjunción de esfuerzos parciales contribuirá al logro de los objetivos de la institución en todas las áreas del quehacer de la Universidad.

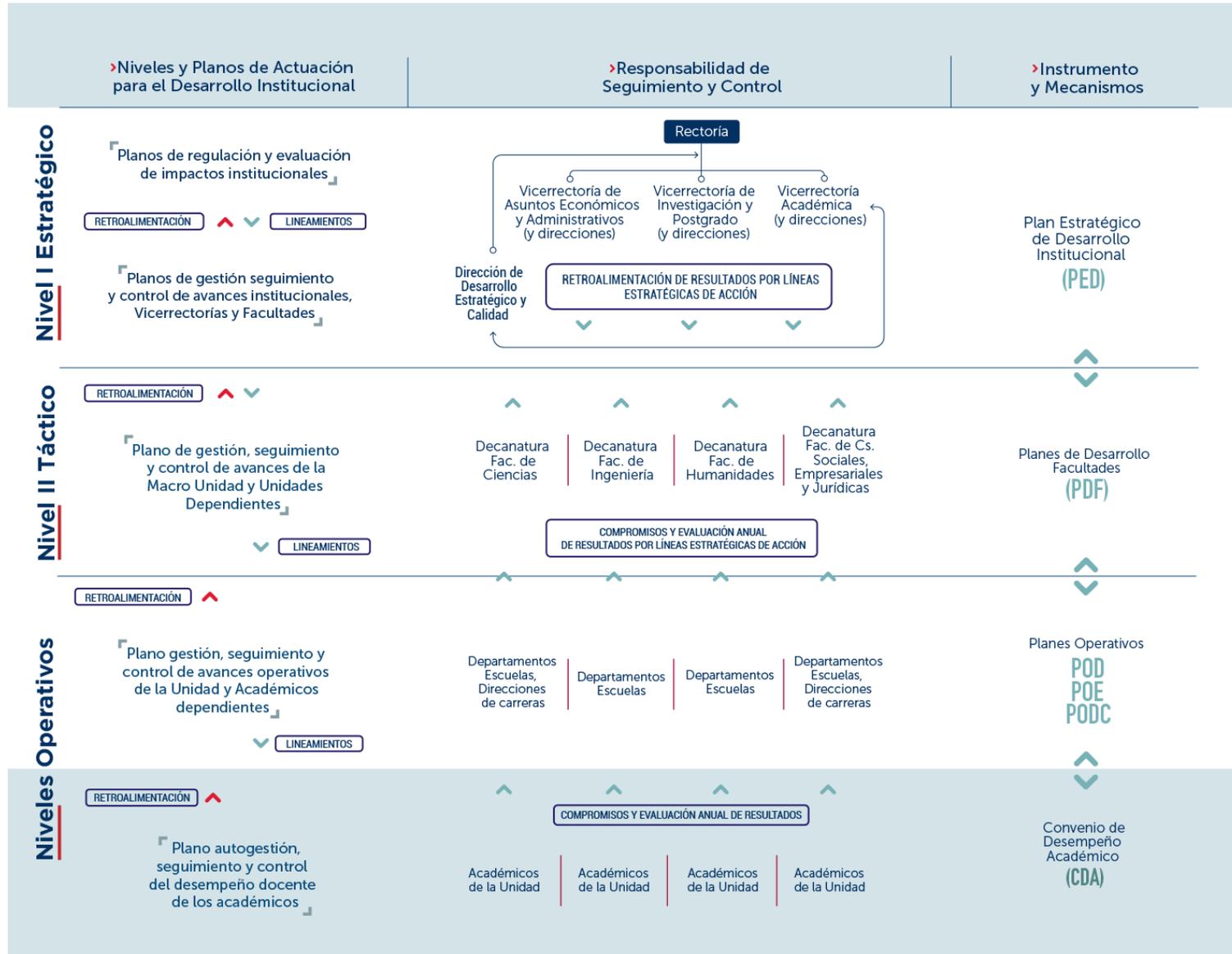
Seguimiento, Control y Retroalimentación

La estructura organizacional de la corporación en sus distintos niveles cuenta con mecanismos adecuados de seguimiento, control y, por cierto, de actualización de sus Planes de Desarrollo de Facultades y de los Planes Operativos de los Departamentos o Unidades Académicas. Las funciones y responsabilidades de estas unidades están claramente establecidas en la normativa institucional (Decreto N°137 del 5 de octubre de 1987, Decreto N°77 del 6 de junio de 2006 y Decreto Exento N° 099/13 del 9 de abril de 2013), la que facilita el cumplimiento de la misión y propósitos corporativos declarados.

El diagrama siguiente muestra el sistema de seguimiento, control estratégico y operacional para todos sus niveles, donde se incluye además los instrumentos y mecanismos adecuados para realizar las acciones de diagnóstico, planificación y evaluación del quehacer universitario. Este sistema considera cinco planos de actuación repartidos en tres niveles organizacionales: estratégico, táctico y el operativo. La unidad técnica especializada establecida para el control y seguimiento global es la Dirección de Desarrollo Estratégico y Calidad, la cual deberá proveer los términos de referencia para la operacionalización, las herramientas especializadas para la presentación de estados de avances. En dicho sentido esta unidad, mantendrá una relación permanente con las Secretarías Académicas de las facultades respecto de sus correspondientes procesos de seguimiento, control y retroalimentación.



Sistema de Seguimiento, Control Estratégico y Operacional PED ULS





**UNIVERSIDAD
DE LA SERENA**
CHILE

**Plan Estratégico de Desarrollo
Transición 2021-2023**