



UNIVERSIDAD DE LA SERENA
Tu Universidad Estatal en la Región de Coquimbo



► **PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO**
Universidad de La Serena 2016-2020

“ULS, una comunidad con visión de futuro: PED 2016-2020”





ÍNDICE DE CONTENIDOS

- I PRESENTACIÓN
- II RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA SERENA
- III PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (**PED**)
- IV DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
- V LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
- VI FILOSOFÍA CORPORATIVA, MISIÓN Y VISIÓN
- VII POLÍTICAS INSTITUCIONALES
- VIII FACTORES CLAVES DE ÉXITO
- IX OBJETIVOS / ESTRATEGIAS / METAS / ACCIONES / PLAZOS / RESPONSABLES
- X ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO, CONTROL y RETROALIMENTACIÓN DEL **PED**
- XI AGRADECIMIENTOS



I. PRESENTACIÓN

La formulación del Plan Estratégico de Desarrollo (PED) de la Universidad de La Serena para el periodo 2016 - 2020, ha significado un proceso de profundo análisis, evaluación y reconocimiento del sostenido crecimiento y desarrollo institucional, el que sin lugar a dudas, ha sido fruto del compromiso con la calidad que se ha instalado firmemente en nuestra comunidad universitaria. Lo anterior, constituye un hecho central en la vida institucional, que orientará las decisiones de corto y mediano plazo, para el cumplimiento de la Misión y permitirá a la Corporación avanzar a paso firme en el logro de su Visión en el largo plazo.

La definición de nuevos objetivos y prioridades institucionales para los próximos cinco años, es una acción que requiere establecer un claro balance entre los sueños y aspiraciones, con realismo y responsabilidad, que permita asegurar la concreción de cambios factibles, dado las restricciones e incertidumbre que enfrenta una institución estatal como la nuestra, en un escenario de reformas, que aún no permite visualizar sus impactos en el Sistema de Educación Superior, especialmente, cuando se trata de la definición del rol del Estado en el financiamiento de las instituciones, de cambios trascendentales en la institucionalidad para su regulación y de un nuevo marco para el aseguramiento de la calidad.

Este Plan Estratégico de Desarrollo se ha formulado orientando el foco de atención en los aspectos del ambiente externo de la Institución, reconociendo a los beneficiarios finales de los servicios educacionales, científicos y tecnológicos, la satisfacción de necesidades, sus expectativas de calidad y los impactos esperados de esta relación. Así también, se han considerado las condiciones de borde a las que se enfrenta la institucionalidad, derivadas de los marcos regulatorios vigentes y proyectados, las condiciones de competitividad y las demandas sociales hacia el cumplimiento del rol de Universidad del Estado.

En el ambiente interno, se han considerado las visiones y aspiraciones de nuestra comunidad universitaria, analizando los procesos, instrumentos y mecanismos disponibles, su nivel de ajuste a las exigencias del Sistema de Educación Superior en el país, en términos de eficiencia, eficacia, calidad, economía subsidiaria y equidad. Se ha considerado la evaluación de la instalación y desarrollo de capacidades, teniendo especial atención en fortalecer la calidad y estabilidad de nuestro principal valor “una comunidad universitaria participativa y comprometida”. Estas propuestas de desarrollo, por lo tanto, se han diseñado sobre la base de los resultados de la evaluación de nuestro instrumento de planificación anterior





PED 2010 - 2014 y su Extensión 2015, como guía para esta nueva hoja de ruta.

Así también, hemos internalizado la necesidad de dar continuidad a los recientes compromisos con el Ministerio de Educación (MINEDUC), que responden a los desafíos de un nuevo sistema de financiamiento competitivo basado en resultados, situación que hemos asumido como una respuesta natural a los procesos de mejoramiento continuo y a nuestro rol como institución de Educación Superior, atendiendo las necesidades y desafíos de nuestra región y del país, iniciativas que involucran en esta primera etapa un horizonte de compromiso hasta el año 2018.

Estos compromisos hacen referencia a los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI), que constituyen instrumentos específicos de mejoramiento, de gran proyección y pertinencia, tales como el “PMI de Eficiencia Energética y Sustentabilidad ambiental sello de la formación y la capacidad científica - tecnológica de la Universidad de La Serena 2015 - 2017” y el PMI de “Formación Inicial del Profesorado en la Universidad de La Serena 2016 - 2018”, que busca lograr cambios sustantivos en la formación de profesores en la ULS, desarrollando competencias profesionales de alto nivel que contribuyan al mejoramiento de la calidad del aprendizaje escolar, particularmente en el alumnado de entornos más

vulnerables de la Región de Coquimbo. Ambos PMI responden coherentemente a la Misión y Visión institucional como un ejemplo pragmático de Vinculación con Medio, en el ámbito regional y nacional.

Se ha precavido que este PED sea producto de los aportes de los distintos estamentos de la institución responsable e informada, pero que, a la vez, esté diseñado con el nivel técnico que es exigible a documentos de esta naturaleza. Teniendo en cuenta nuestra actual línea base y en la consideración de que debemos avanzar en una condición de cambios en el contexto nacional, este instrumento ha considerado un énfasis en la política de seguimiento y evaluación del PED, lo cual facilitará una retroalimentación oportuna para enmendar rumbos cuando corresponda.

Finalmente, con el PED 2016 - 2020 la Universidad de La Serena busca reafirmar su compromiso con su marco estratégico: Misión, Visión y Filosofía; con la calidad y el mejoramiento continuo, haciendo explícito su rol como universidad del Estado de Chile y su llamado a contribuir pertinentemente al desarrollo social, económico, cultural, científico y tecnológico de la Región de Coquimbo y del país. Por lo anterior, insto a los miembros de nuestra comunidad universitaria a continuar desplegando

sus esfuerzos con generosidad y optimismo para avanzar juntos hacia la construcción de una prestigiosa Universidad centrada en las personas, socialmente responsable y que avanza aceleradamente hacia un estado de mayor complejidad, en que la Investigación y el Postgrado surgen como las nuevas áreas de proyección y desarrollo institucional.

Dr. Nivaldo Avilés Pizarro
Rector
Universidad de La Serena.



II. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA SERENA

La Universidad de La Serena (ULS), es una institución de Educación Superior del Estado de Chile, independiente, autónoma y con personalidad jurídica. Fue fundada el 20 de marzo de 1981, a partir de la fusión de las sedes que la Universidad de Chile y la ex Universidad Técnica del Estado tenían en la ciudad de La Serena. Es la heredera legal de más de un siglo de tradición académica en la Región de Coquimbo.

El 7 de abril de 1821, se creó el Instituto Nacional Departamental de Coquimbo, a través de un decreto firmado por el Director Supremo General Bernardo O'Higgins. En 1835, la Intendencia de Coquimbo ordenó la contratación, como profesor de la cátedra de Química y Mineralogía, a Ignacio Domeyko, ingeniero de minas polaco, quien llegó a La Serena en 1838, permaneciendo en la región hasta 1844, iniciando la enseñanza de la minería en Chile. En el año 1887, el Gobierno de Chile fundó la Escuela Práctica de Minería de La Serena, siendo su primer director, Buenaventura Osorio, ingeniero de minas y ex alumno de Domeyko. En el año 1874, se creó la Escuela Normal de Preceptoras de La Serena.

Ante el requerimiento de formación de profesionales para el desarrollo de la provincia, el 27 de febrero de 1952, la Escuela de Minas adquiere la calidad de sede de la ex Universidad Técnica del Estado. El 27 de julio de 1957 se fundó en La Serena, el Conservatorio Regional de Música, dependiente

de la Facultad de Ciencias y Artes Musicales de la Universidad de Chile. Más tarde, este Conservatorio se integró a la sede local de la misma Universidad, donde su primer director fue Jorge Peña Hen. La Universidad de Chile creó el 5 de junio de 1961 el Colegio Universitario Regional de La Serena. Dos años más tarde, el Colegio Regional se convirtió en Centro Universitario y en 1971 adquirió la categoría de sede de la Universidad de Chile. En el año 1974, la Escuela Normal de Preceptoras pasó a formar parte de la sede regional de esta casa de estudios superiores en La Serena.

La creación de la Universidad de La Serena se establece mediante el Decreto con Fuerza de Ley Nº 12, de 1981, del Ministerio de Educación. En dicho cuerpo legal se dispuso que la sede de la ex Universidad Técnica del Estado y la sede de la Universidad de Chile, que estaban en la ciudad de La Serena, se fusionaran para dar vida a la nueva Institución.

A partir de su creación, la ULS da inicio a sus actividades académicas con tres facultades: Ingeniería, Ciencias y Humanidades. La matrícula inicial estuvo constituida por 4.200 alumnos. Su primer Rector fue Daniel Arriagada Pineda, quien dirigió los destinos de la Universidad hasta el año 1986. En el año 2000, se creó la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.



La ULS en el curso de su historia ha ido progresivamente diversificando su cobertura de servicios. En la actualidad desarrolla actividades en seis Campus, cuatro ubicados en La Serena, uno en Coquimbo y uno en Ovalle. Imparte programas de pregrado en ocho áreas del conocimiento, así como programas de magíster y doctorado, además de realizar investigación científica y tecnológica en diversas áreas.

En enero del año 2006, la ULS se acreditó por dos años en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, según acuerdo de la Comisión Nacional

de Pregrado (CNA). El año 2008 renovó su acreditación por cuatro años en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio, por acuerdo de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

Actualmente, la Institución se encuentra acreditada por un periodo de cuatro años por la CNA, desde el 19 de diciembre de 2012 hasta el 19 de diciembre de 2016, en las tres áreas acreditadas en 2008.

El actual Rector de la Universidad es el Dr. Nibaldo Avilés Pizarro, académico de esta Corporación. El Dr.

Avilés asume su tercer gobierno universitario el 17 de octubre de 2014, resultado de un proceso eleccionario, de acuerdo a la legislación y normativas vigentes de la Institución.

Actualmente, la Universidad de La Serena, a través de sus cuatro facultades, atiende a un total de 7.069 alumnos de pregrado y 269 de postgrado, distribuidos en 40 carreras, 6 postítulos, 12 postgrados, 9 de ellos conducentes al grado de Magíster y 3 al grado de Doctor.





III. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La formulación del Plan Estratégico de Desarrollo consideró una serie de etapas de levantamiento de información, análisis, discusión y retroalimentación, con la participación de los distintos estamentos de la comunidad universitaria, equipos directivos, macrounidades, unidades académicas y cuerpos colegiados, organizados en base al ordenamiento establecido en la normativa institucional vigente.

En el proceso de análisis y levantamiento de información fue relevante el aporte de las distintas instancias y fuentes de información, tales como: los informes anuales de gestión de Vicerreorías, Direcciones y Unidades Académicas que dan forma a las memorias anuales de la Institución, el avance en los Planes de Desarrollo de las Facultades, así como la síntesis de evaluación presentada por cada una de ellas tras la conclusión del período 2010 - 2015. Se contó también con el apoyo de la función de análisis institucional y su permanente contrastación de información desde las bases de datos de origen interno y externo, con indicadores de línea base, procesos y resultados de las distintas áreas de gestión de la Institución, sistematizada por la Dirección de Estudios Institucionales y Planificación.

Para el diagnóstico estratégico se utilizó el análisis FODA, realizándose posteriormente la identificación de los principales Desafíos y Riesgos, a partir del cruce entre los factores internos y externos. Con ello

se establecieron las acciones cruciales o prioritarias requeridas para la implementación de los objetivos estratégicos.

Entre el conjunto de acciones que permitieron la configuración del diagnóstico y la formulación se pueden mencionar: La solicitud, estructuración y presentación de informes de evaluación de resultados del Avance del PED de las Vicerreorías y del Plan de Desarrollo de Facultades, para el período 2010 - 2015 (diciembre de 2015); la elaboración del informe de Evaluación Institucional del PED para el período 2010 - 2014 y su extensión 2015, por parte de la Dirección de Estudios Institucionales y Planificación en base al análisis de la información recabada de las macrounidades y aquella disponible a través del permanente ejercicio del análisis institucional (diciembre de 2015).

La presentación de resultados en la jornada de evaluación del PED, realizada el 22 de diciembre de 2015 y encabezada por el Rector, convocó a Autoridades Superiores, Decanos, Directivos, Secretarios de Facultad, y Encargados de Seguimiento de Planes de Desarrollo de las Facultades.

En dicha jornada se establecieron los lineamientos de base para el inicio del proceso de formulación estratégica del





nuevo instrumento de desarrollo, en base a la convergencia de acciones cruciales o prioritarias y los énfasis a incorporar en los objetivos estratégicos del nuevo período, para las líneas estratégicas de desarrollo: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio.

Subsecuentemente para el cumplimiento de estos objetivos y lineamientos estratégicos, se trabajó a nivel de Vicerrectorías en la priorización de acciones a considerar en la programación del nuevo Plan de Desarrollo, en la identificación y asignación de responsabilidades en base a la pertinencia de las unidades en dicho quehacer institucional y en la definición preliminar de la programación de las

mismas, junto al diseño de indicadores o verificadores de resultados, responsables y plazos, en una contrastación de dichos desafíos con las proyecciones de presupuesto institucional para el período, estableciendo un primer borrador para el PED.

Posteriormente, este borrador fue sometido al análisis del Rector y su equipo asesor, para la definición del primer documento de trabajo, el cual fue presentado en el Consejo Académico, sesión N° 1 del 2 de marzo de 2016, para conocimiento del cuerpo colegiado. El documento borrador, con la incorporación de las observaciones del cuerpo colegiado, fue enviado a las Facultades, a través de comunicación a los Decanos, con la instrucción de

ser distribuido a las unidades académicas para su análisis y discusión, con el objeto de recibir desde las macrounidades un informe con la sistematización de observaciones, aportes y retroalimentaciones respecto de la primera propuesta, en sintonía con los desafíos y énfasis de las Facultades para este nuevo período.

Adicionalmente, el documento fue enviado a los estamentos académicos, estudiantes y funcionarios representados en el Consejo Académico, para su discusión y análisis en sus distintas instancias de asociatividad.

En el período mayo - junio de 2016, se recibieron los informes de retroalimentación con observaciones de contenido y de forma, las que fueron incorporadas en el texto, precaviendo su convergencia y sintonía con los acuerdos logrados previamente. Prevalció en cada observación, el carácter estratégico que tuviera cada una de ellas.

Finalmente, la Dirección de Estudios Institucionales y Planificación, en reuniones con el Rector y equipo asesor, convinieron una estructura general y los respaldos técnicos necesarios para la versión final. Para estos efectos, se consideraron los conceptos y la casuística disponible en la literatura especializada sobre gestión estratégica en universidades y en organizaciones sin fines de lucro.





IV. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Análisis Externo

Contexto para el futuro de la Educación Superior:

- ◆ Síntesis de los desafíos de la Educación Superior en el ámbito internacional

Existe una nutrida literatura que aborda de manera prospectiva los desafíos de la Educación Superior, siendo los provenientes de organismos internacionales como OCDE y UNESCO aquellos con mayor influencia en las definiciones de Política Pública para Educación Superior en el país. Las siguientes líneas están dedicadas a ofrecer una síntesis general del marco de convergencia de estas instituciones respecto de visiones y desafíos para la Educación Superior.

Existe coincidencia en la necesidad que las universidades asuman el reto vertiginoso del

desarrollo de las ciencias, las tecnologías y las humanidades, respondiendo de manera multi e interdisciplinar a los numerosos y complejos problemas de las sociedades. Las nuevas "presiones" o demandas de la sociedad actual sobre educación superior deberían conducir entonces a replantear la adecuación de las instituciones hacia niveles de mayor flexibilidad, proactividad y complejidad, con respecto al nivel y tipo de formación, los temas, objetos o sujetos de investigación, etc. Los problemas de la universidad son también los de la sociedad y las responsabilidades, por lo tanto, están compartidas.

Se plantea entonces la necesidad de enfatizar y priorizar los procesos de aprendizaje por sobre la focalización en la enseñanza, para que el futuro egresado esté dotado de los recursos intelectuales que le permitan seguir educándose por sí mismo. Esto significa que la educación que se le brinde deberá estimular su creatividad e imaginación, situación que plantea a los docentes el desafío de una renovación permanente de teorías, técnicas, estrategias o procesos, en estrecha relación con el conocimiento que se produce dentro y fuera del contexto universitario. La Educación Superior, por lo tanto, está llamada a evolucionar hacia un modelo en que profesores y estudiantes serán ante todo "aprendices permanentes" y en el que los programas de estudio se difundirán en función de los nuevos conocimientos y las nuevas tecnologías de enseñanza y aprendizaje. La universidad debe enseñar a pensar, ejercitar el sentido común y dar rienda suelta a la imaginación creadora.

Los desafíos de la universidad, por consiguiente, pueden atribuirse a asegurar una educación de calidad dentro de un



sistema masificado, a reforzar el contenido interdisciplinario y pluridisciplinario de los programas, a mejorar los métodos y la técnica, incorporando los resultados de los procesos de la informática y la comunicación, así como reforzar la integración entre la investigación y la enseñanza, principalmente en el campo científico. Esto implica también situarse en el contexto de la comunidad en la que está inserta, colaborando con la creación de un pensamiento capaz de ayudar en la construcción de una sociedad más justa. Ello exige una revisión del comportamiento de la unidad universitaria, reforzando más que nunca su compromiso social.

Las grandes tendencias exigirán una serie de transformaciones en la Educación Superior que no pueden estar ausentes a la hora de definir una hoja de ruta estratégica. Estas son:

- ◆ La masificación de los sistemas, como consecuencia de una oferta cada vez mayor de oportunidades de acceso a la Educación Superior, y no sólo en modalidades de tipo presencial.
- ◆ La respuesta efectiva a los marcos de aseguramiento de la calidad, a través de los procedimientos que exigen la rendición de cuentas públicas.
- ◆ El mayor o menor desplazamiento del centro de gravedad de la Educación Superior desde el Estado, hacia las esferas de la comparabilidad, competencia y el mercado.
- ◆ La diversificación de participantes y formas de financiamiento de la Educación Superior.

- ◆ Las crecientes demandas de la sociedad para elevar la relevancia y pertinencia de sus resultados, especialmente en la generación de conocimiento socialmente apropiable.
- ◆ La adopción de culturas basadas en la innovación y el emprendimiento.
- ◆ Los esfuerzos por el aumento de la calidad y equidad en la Educación Superior.
- ◆ La Agenda pública nacional para la Educación Superior

En términos regulatorios, las instituciones de educación, en el mediano plazo, deberán asumir una serie de cambios significativos dada la inminente modificación del actual marco normativo, que intenta redefinir el ordenamiento, los fines y principios de la Educación Superior chilena, lo que naturalmente implicará un ajuste en el mercado, en las relaciones entre el sector público y privado, en los estándares de calidad, y que se espera que la agenda legislativa comience a resolver a partir de los acuerdos tomados durante el año 2016, dando paso a la posterior implementación de la Reforma Educacional anunciada por el Gobierno.





Desde la perspectiva de la Universidad, las bases de este cambio, que son de interés en la definición de una agenda de desarrollo, dicen relación con “Consolidar un Sistema de Educación Superior que aporte al desarrollo social, cultural y económico del país, sus regiones y las personas”, “Fomentar la investigación, innovación, pertinencia y vinculación con el medio”, “Promover la Equidad e Inclusión”, “Garantizar la Calidad y resguardo de la fe pública”, “Potenciar la Educación Estatal” y “Desarrollar un marco regulatorio para asegurar la sostenibilidad de las Instituciones de Educación Superior (IES)”.

A pesar de la imposibilidad de prever el resultado del trabajo legislativo, desde la mirada estratégica, se pueden identificar ámbitos e implicancias de este nuevo marco regulatorio, entre las que se pueden mencionar:

- ◆ Un rol activo y fiscalizador del Estado a través de una nueva institucionalidad como la Superintendencia de Educación, Subsecretaría de Educación y Consejo para la Calidad que se suman al actual Consejo Nacional de Educación.
- ◆ La obligatoriedad de la acreditación institucional y para carreras de pedagogía y medicina.
- ◆ La clasificación por tipo de universidades.

- ◆ La asignación de recursos asociados a los tipos de universidades acreditadas.
- ◆ La existencia de un Marco Nacional de Cualificaciones y sus implicancias en la duración de carreras y renovación curricular.
- ◆ La definición de estándares de calidad para su homogeneidad y comparabilidad.
- ◆ El rol del Estado en el financiamiento de las instituciones.
- ◆ El sistema de admisión bajo conceptos de equidad y gratuidad de acceso gradual o universal.
- ◆ La resolución de brechas en el financiamiento a los estudiantes, o bien, de las instituciones.
- ◆ El ajuste de los marcos misionales de algunas instituciones de Educación Superior, entre otros aspectos.

Lo que exige necesariamente prever en el proceso de ejecución del PED 2016-2020, instancias intermedias de evaluación e incorporación de nuevas acciones o estrategias que complementen o permitan ajustar el rumbo previsto. Sin embargo, las propuestas del PED se desarrollan en un escenario en que la

diferenciación institucional se logra sobre la base de la especialización de todas las funciones universitarias, para avanzar a hacia estados de mayor complejidad.

Análisis Interno

Síntesis de Evaluación del Instrumento de desarrollo 2010 - 2014 y su extensión 2015

Establecer una nueva agenda de desarrollo requiere definir la línea base o punto de partida, para esto es conveniente analizar los logros de desarrollo en base a los desafíos planteados en el instrumento anterior PED 2010-2014 y Extensión 2015. Se debe considerar que los actuales resultados han sido abordados con prioridad estratégica en función de las aspiraciones expresadas en la Misión y Visión institucional, la consideración de las debilidades que dieron origen a esta planificación estratégica en 2010 (ver figura), la incorporación de las conclusiones de los distintos procesos de autoevaluación y la respuesta natural a las crecientes exigencias a las que se enfrenta la Corporación como parte integrante del Sistema de Educación Superior en constante cambio.



Desafíos y tareas enfrentadas por el Plan Estratégico de Desarrollo, período 2010 - 2015





GESTIÓN INSTITUCIONAL

En el ámbito de la gestión, los desafíos se orientaron al “Desarrollo de un Sistema Eficiente de Gestión Institucional”, a partir de los objetivos estratégicos de mejorar los desempeños académicos y los procesos de información para la toma de decisiones; mejorar la calidad de los recursos humanos para potenciar la docencia e investigación; lograr niveles de recursos físicos que permitieran el aseguramiento de la calidad de los programas formativos y formalizar procedimientos asociados a la modernización de la gestión que estimularan la eficacia y eficiencia de la institución. En ese contexto, un importante logro lo constituye la aprobación del Reglamento de Evaluación de Desempeño Académico de la Institución (Decreto Exento N°255 del 29 de diciembre de 2011) y su puesta en marcha, ejercicio que viene a reforzar las políticas de calidad y mejoramiento continuo

institucional, basada en una cultura evaluativa.

Por otro lado, los buenos resultados económico-financieros y el permanente diagnóstico presupuestario durante el período en análisis, permitieron dar tranquilidad laboral y capacidad de desarrollo a pesar de las condiciones estructurales de financiamiento del Estado de Chile; así también, se ha fortalecido la estructura y organización institucional para mejorar la eficiencia en la labor del control de gestión. En este aspecto, un avance significativo lo constituye la incorporación de la función de análisis institucional, que significó acortar una brecha de a lo menos 11 años con las instituciones pioneras del país, con la creación de la Dirección de Estudios Institucionales y Planificación en el año 2011 y su función de proveer desde una perspectiva multidimensional de la Institución,

información relevante de apoyo a la toma de decisiones de autoridades y cuerpos colegiados, así como el seguimiento y control estratégico de los avances de la institución en función de su agenda de desarrollo.

Así también, se ha perfeccionado la estructura organizacional para atender las distintas demandas de gestión e información, en un escenario permanente de rendición de cuentas públicas de las instituciones de Educación Superior. Esto ha significado la reorganización y/o creación de nuevas unidades y oficinas, como la Dirección de Estudios de Postgrado para pasar a ser la Dirección de Postgrados y Postítulos; la Oficina de Coordinación Institucional para la relación con MINEDUC; la Oficina de Seguimiento de Egresados; la Oficina de Emprendimiento y Gestión de Proyectos, la Oficina



de Estudios Institucionales, la Coordinación de Vinculación con el Medio inserta en la Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión (ex Dirección de Extensión).

A esto se agrega la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado y la ampliación de la Dirección de Investigación a la Dirección de Investigación y Desarrollo, cambios que evidencian la formalización de nuevas funciones en la institución, fruto de las variaciones en el Sistema de Educación Superior.

Este período ha estado caracterizado por un esfuerzo permanente de autorregulación, a través de la definición de políticas que constituyen importantes activos intangibles, resguardados intelectualmente por la institución, así como

procedimientos y mecanismos institucionales que han trascendido a la gestión de las distintas unidades y en los distintos niveles de la organización, tanto en los ámbitos de gestión administrativa como curricular. Ejemplo de esto lo constituye el sistema informático de la institución y su Plataforma Tecnológica Docente y Financiera Phoenix.

Como se mencionará posteriormente en los avances de Docencia de Pregrado, este período ha estado marcado por la asignación de importantes recursos corporativos asociados a la calidad, traducidos en un crecimiento con proyección de largo plazo con nuevas edificaciones, mantención y renovación de infraestructuras y equipamientos TIC's y disciplinares, fuertes inversiones en conectividad y redes, en un ejercicio

planificado en función de las necesidades de la Institución y su realidad presupuestaria.

En el ámbito de la búsqueda de nuevos recursos, la Institución y sus unidades académicas han respondido con éxito a un sistema de financiamiento competitivo basado en resultados y se han adjudicado iniciativas de desarrollo de largo plazo, a través de Convenios de Desempeño MINEDUC, de carácter vinculante y de evaluación plurianual, lo que permite a la ULS tener el calificativo de universidad multiconvenio. Estos Planes Institucionales de Mejoramiento (PMI) han permitido intensificar la agenda de desarrollo institucional con un compromiso hasta el año 2018.





DOCENCIA DE PREGRADO

Para el período en evaluación 2010 - 2015, la Universidad de La Serena se planteó el desafío de avanzar en el **“Logro de niveles de calidad y cobertura en la enseñanza de pregrado, con procedimientos sistemáticos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los servicios”**, definiendo como objetivos estratégicos mejorar la calidad de la formación de pregrado, a través de procesos y dispositivos que fortalecen su coherencia, resultados y retroalimentación, traducido en un aumento de la cobertura de resultados de autoevaluación y acreditación de programas.

En materia de Pregrado, durante este período, se avanza significativamente en el mejoramiento de procesos y dispositivos para fortalecer la coherencia, resultados y calidad de la formación, como en el caso

de la revisión del Reglamento de Régimen de Estudios, la aprobación del Modelo Educativo Institucional (Decreto Exento N°249 del 22 de diciembre de 2011), que pone en el centro del proceso formativo al estudiante y permite dar referencia y articular para la toma de decisiones, la evaluación de aprendizaje y enseñanza en la Institución, donde su implementación se ve favorecida por la sistematización y difusión como instrumento de política universitaria del documento “Autorregulación de la Gestión Curricular en la Universidad de La Serena”.

Junto a ello, se incorpora a la estructura organizacional la Unidad de Mejoramiento Docente (Decreto Exento N°205 del 30 de diciembre de 2011), que se convierte en un pilar fundamental para la implementación del Modelo Educativo y brinda

acompañamiento al proceso de Gestión Curricular para el Aseguramiento de la Calidad; el incentivo y acompañamiento de la renovación curricular, la implementación del Sistema de Créditos Transferibles en pre y postgrado; el diagnóstico de competencias de entrada de nuevos estudiantes y la implementación de acciones de remediación como el Centro de Apoyo al Aprendizaje, entre otras acciones. Destaca en este trabajo la especial atención para el fortalecimiento de competencias de los académicos, a través de una importante oferta programática de acciones de capacitación y asistencia técnica destinadas a fortalecer el ejercicio docente.

Sumado a lo anterior, está el mejoramiento sostenido en la calidad de la docencia, la implementación de mecanismos para la evaluación



de la docencia de pregrado por parte de los alumnos, así como también, se agregan esfuerzos de gestión institucional destinados al logro de niveles de recursos físicos para el aseguramiento de la calidad de los programas, tales como: la renovación sistemática de equipamientos, el desarrollo de nuevas edificaciones, el mejoramiento de salas, laboratorios y recintos universitarios destinados a los alumnos, el mejoramiento de los servicios académicos como biblioteca y plataforma informática docente y el desarrollo de un sistema de apoyo a la gestión del Bienestar Estudiantil, actualmente un referente para el concierto de universidades del Estado.

Se ha dado un salto cualitativo en la relación de la Universidad con sus egresados, logro atribuido al trabajo complementario entre unidades académicas

y el programa de actividades de la Oficina de Seguimiento de Egresados.

Otro resultado de este período como repuesta proactiva a las necesidades del entorno, lo constituye la ampliación de la oferta de programas de pregrado de la Institución con la creación de las carreras de Odontología, Kinesiología, Derecho, Ingeniería en Administración de Empresas y Licenciatura en Astronomía, mejorando la pertinencia de la oferta de formación con las necesidades regionales. Así también, en función del resultado esperado, se ha logrado un importante avance en términos del aseguramiento de la calidad de los programas de formación, logrando a julio de 2016 un promedio institucional de 5,1 años de acreditación de carreras, alza que ha sido impulsada por la cada vez mayor presencia de programas con

cinco y seis años de acreditación. Con las nuevas carreras ofertadas y los resultados de acreditación de carreras, se ha permitido atraer estudiantes de mejores puntajes de selección, lo que ha significado incrementar estructuralmente la participación porcentual en la matrícula total de puntajes sobre los 600 puntos, si se compara con 2010.





DOCENCIA DE POSTGRADO

Para el período en evaluación 2010-2015 la Universidad de La Serena en el ámbito de Postgrado se propuso avanzar en el **“Mejoramiento de la oferta de postgrado en concordancia con los requerimientos regionales y del país”**. Para esto, la Corporación organizó sus acciones en base a dos objetivos estratégicos para el período: el primero de ellos orientado a instituir una mejor oferta de programas de postgrado y el segundo, a incrementar la cobertura y los resultados de procesos de autoevaluación y acreditación de programas.

Es importante señalar que para el recuento de los resultados previstos para el período se debe hacer alusión a tres hitos relevantes; el primero de ellos corresponde a la modificación del nombre y ampliación de funciones de la Dirección de Estudios de Postgrado a Dirección de Postgrados y Postítulos

bajo la dependencia entonces de la Vicerrectoría Académica; consecuencia de esto se efectúa la creación del cargo de Director para la unidad. Se suma a esto la modificación del marco normativo asociado a la función de postgrado según Decreto Exento N°093 de fecha 4 de abril de 2013, que aprueba el Reglamento para la Dictación de Programas de Postgrados y de Postítulos de la Universidad de La Serena. En dicho instrumento se establecen nuevas bases normativas para el funcionamiento de esta dirección y la regulación asociada a la dictación de este tipo de programas. Finalmente, durante el año 2015, se adscribe esta Dirección a la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de la Institución, cambio que persigue el establecimiento de sinergias entre postgrado e investigación, así como el perfeccionamiento de sus procesos de gestión.

Respecto de otros resultados, se logra establecer una clara definición de la oferta de acuerdo a su orientación profesional o académica. En el ámbito de la diversificación de programas se favorece como estrategia la generación de alianzas con otras Universidades, así como la integración de unidades académicas para la realización conjunta de programas de características acreditables, especialmente de magíster y doctorados. Un claro ejemplo de esta estrategia lo constituyen el Doctorado en Química, el Doctorado en Biología y Ecología Aplicada, el Doctorado en Ingeniería en Alimentos y Bioprocesos y el Magíster en Ciencias Biológicas Mención Ecología de Zonas Áridas. La oferta total de programas de Postítulos y Postgrados pasa de 20 programas en 2010 a 28 en 2015 con una priorización en el desarrollo de programas



conducentes a grado académico y de características acreditables. Es así como en el 2010 la Universidad contaba con 7 programas de Magíster llegando a 11 en 2015, teniendo un máximo de 13 iniciativas entre los años 2012 y 2013. Así también se logra incrementar el número de doctorados de 2 en 2010, de los cuales sólo uno de ellos contaba con acreditación, a 3 doctorados en 2015, dos de ellos acreditados con vigencia hasta el año 2017, para el Doctorado en Ingeniería en Alimentos y Bioprocesos y 2019, para el Doctorado en Biología y Ecología Aplicada, programa que ha sido acreditado consecutivamente por 3 y 5 años desde su creación.

Es importante señalar los esfuerzos realizados por fortalecer el número de estudiantes de postgrado durante el período, así como el trabajo realizado para mejorar los índices de graduación de los

programas de Magíster y Doctorados. El logro de vinculaciones de programas de pre y postgrado que permitieran el desarrollo de trayectorias de formación desde el título profesional, la licenciatura, el magíster y el doctorado, ya sea en la línea académica o bien en la línea de especializaciones profesionales como Diplomados, Postítulos y Magíster, que además buscaba aportar a la pertinencia de dichos programas a las necesidades de la Región de Coquimbo y el país.

Estos resultados del período han permitido a la Institución un reconocimiento como Universidad de Investigación y Doctorado en áreas selectivas. Sin embargo, consolidar esa posición requiere continuar el fortalecimiento de los distintos procesos de autoevaluación y acreditación, especialmente, programas de Magíster y nuevos Doctorados.

Aunque que se logran avances en este ámbito, se observa que aún existe espacio suficiente para potenciar el desarrollo de las variables asociadas a esta área, tales como: el fortalecimiento de sus procesos de gestión administrativa y curricular, el continuar con la diversificación de la oferta, la incorporación de la nuevas modalidades para la dictación de programas con el uso de las TIC's de forma coherente con el Modelo Educativo Institucional, el incremento de la matrícula de postgrado y la graduación oportuna.





INVESTIGACIÓN

En el ámbito de la Investigación Institucional, los esfuerzos estuvieron orientados al “Fomento de I+D” en áreas de pertinencia regional y nacional, definiendo como objetivos estratégicos el focalizar las actividades de investigación de modo de incrementar su competitividad, así como también generar las condiciones para mejorar la producción científica institucional.

La Universidad de La Serena, a través de la Dirección de Investigación (DIULS), durante el período 2010-2015 coordinó sistemáticamente las actividades de investigación de las unidades académicas en diversas áreas de su quehacer, basada en la política institucional y en los objetivos estratégicos. Destacan como resultados de este proceso las siguientes acciones: el incremento de los niveles de inversión en el área; la inversión en infraestructura y equipamiento para el desarrollo de investigación competitiva, la atracción de capital humano avanzado altamente productivo, el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones para el desarrollo de proyectos, el incentivo a la participación en investigación con opciones de incentivo por productividad disponible para todo el cuerpo académico que presente resultados, una focalización de recursos en las áreas de mayor competitividad institucional en concordancia con los recursos limitados de una institución estatal y el actual sistema de incentivos y acceso al financiamiento para instituciones de Educación

Superior, pero por cierto, con el resguardo de recursos y programas específicos de apoyo al desarrollo de áreas emergentes de investigación y a la iniciación de nuevos académicos en el ámbito de producción científico -tecnológica.

Durante el período, la Universidad dio continuidad a la política de investigación focalizada definida hace nueve años, que continua vigente y dice relación con el desarrollo de áreas asociadas a los requerimientos más relevantes de investigación para el desarrollo regional, evaluando las áreas de investigación en términos de su impacto. Como resultado de este proceso se determinaron importantes focos de investigación en Biología de Zonas Áridas, Astronomía, Ingeniería en Alimentos, entre otros.

En las acciones para fomentar el desarrollo de

investigación relevante en la Universidad, durante el período en análisis, la DIULS realiza una serie de programas destinados a satisfacer los requerimientos del Plan Institucional en materia de investigación, contemplando durante estos años recursos pecuniarios destinados al apoyo de la actividad.

En términos de la competitividad alcanzada en los fondos de investigación, se incrementa el número de proyectos Fondecyt en ejecución, y se agregan a éstos una serie de otras iniciativas adjudicadas durante el período, tales como: proyectos FONDEF, tanto como institución ejecutora y co-ejecutora, Centros regionales CONICYT, GORE, CONICYT - ANILLOS, INICIATIVA CIENTÍFICA PARA EL MILENIO, CONICYT BMBF, CONICYT PAI, CONICYT - FONDEF IDEA, CONICYT QUIMAL, SSHRC IDRC CANADA, FPA,



entre otros, lo que ha permitido mantener la productividad científica en un nivel estable sobre las 100 publicaciones por año, para los distintos tipos de indexación (WOS, SCIELO, SCOPUS), en un escenario cada vez más competitivo.

Adicionalmente, en este período se destaca la ejecución proyectos INNOVA - CORFO y Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC- GORE). Esto permite dar un impulso al desarrollo no sólo de la productividad científica, sino también a la relación con el sector productivo regional a través de la investigación aplicada estrechando los vínculos con el Gobierno Regional en estas materias.

Este avance institucional en productividad y competitividad científica ha contado con el reconocimiento de importantes rankings y estudios

en materia de la calidad de la investigación, condición que ha situado a la Universidad en los primeros lugares a nivel nacional. Esta trayectoria ha sido ratificada en el informe CONICYT "Principales indicadores cuantitativos de la actividad científica chilena 2011", Informe 2013, basado en el Scimago Institutions Ranking. Respecto de los indicadores de impacto normalizado liderado, la Universidad se posiciona en el 23% sobre la media del mundo y en el de excelencia liderada en un 5,7%. Similares resultados se obtuvieron en el Informe 2014.

De igual manera, el Ranking QS en los últimos años ha dado cuenta de trayectoria de la Institución por la calidad de su productividad científica. Así, en su última versión 2016, la ubica en el sexto lugar a nivel latinoamericano y segunda en Chile en citación por artículo científico.

También se destaca la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado y el primer Instituto de Investigación Multidisciplinar en Ciencia y Tecnología ULS, que vienen a fortalecer la gestión de estas funciones universitarias cada vez más especializadas y competitivas.

Si bien en este período se desatacan los notables avances en materia de Investigación, obteniendo los mejores índices de productividad científica de la historia de la Universidad de La Serena, lo que coincide con la política implementada de incentivo a la actividad y el financiamiento más alto en el área, se requiere en el futuro inmediato especializar los actuales sistemas de gestión, soporte, divulgación, transferencia y protección del conocimiento, así como fortalecer los niveles de productividad institucional, su calidad y competitividad, para avanzar en el contexto nacional e internacional de mayor complejidad, en especial, cuando este objetivo también es parte de los desafíos del resto del Sistema de Educación Superior.





VINCULACIÓN CON EL MEDIO

En este ámbito la ULS se propuso para el período 2010 - 2015 fortalecer la **“Vinculación y compromiso con el medio social regional y nacional”** a través de los objetivos estratégicos destinados a definir estructural y funcionalmente las actividades de vinculación con el medio y potenciar las actividades de extensión de carácter social, musical y cultural.

Estos esfuerzos fueron materializados en el fortalecimiento de la coordinación, evaluación y sistematización de las acciones del área, con la creación de la Oficina de Vinculación con el Medio (año 2012) para la coordinación, evaluación y sistematización de dichas actividades, la definición y divulgación de las “Políticas, Estructura y Lineamientos Institucionales de las actividades de Vinculación con el Medio” y el fortalecimiento de la dotación de recursos a través del presupuesto institucional y la captación de financiamiento externo competitivo. Posterior a ello, el año 2015 se destaca la reorganización de la Dirección de Extensión dando origen a la Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión, que viene a fortalecer la gestión de estas funciones universitarias, concentrando en esta unidad la gestión de los esfuerzos de relación de la Universidad con el entorno.

No obstante, hay que destacar el trabajo de vinculación con el medio que realizaron las Escuelas,

Departamentos y Facultades, quienes aportaron importantes resultados en materia de investigación aplicada, innovación y transferencia tecnológica, asistencia técnica y consultorías, memorias, tesis, movilidad estudiantil, prácticas profesionales e inserción laboral para la empleabilidad, educación continua, desarrollo de actividades físicas, deporte y recreación y actividades extracurriculares, intercambio académico estudiantil e intercultural de carácter internacional.

Respecto del fortalecimiento programático de las acciones de vinculación con el medio que cruzan transversalmente a todas las áreas de conocimiento de la ULS y que refuerzan la imagen y posicionamiento de la Institución en el contexto regional y nacional, se debe destacar el trabajo de las unidades académicas que han respondido pertinentemente a las necesidades del territorio de la Región de Coquimbo, abordando también problemáticas de una zona azotada en los últimos años por diversos fenómenos naturales, como la escasez hídrica y su relación con el incremento sostenido de los costos energéticos y productivos, el terremoto y tsunami 2015 y sus impactos en el bienestar económico y social.

Se puede destacar como resultados del período, el crecimiento y la diversificación de la oferta de vinculación con el medio y extensión, el mayor desarrollo de iniciativas en temas de alto interés público, con financiamiento competitivo: FID, FIC, CFT Estatal, PACE, Convenios de Desempeño PMI, entre otros. Así también, el fortalecimiento de las redes nacionales e internacionales de la Institución, el aumento de la cobertura de beneficiarios internos y externos, el fortalecimiento de las funciones universitarias en términos de la generación de conocimientos y aprendizajes compartidos con los actores del medio relevante, el fortalecimiento de las instancias de difusión del quehacer



institucional como la Dirección de Extensión, la Editorial y Librería Universitaria y Radio Universitaria, además de la Oficina de Servicios de Capacitación, la Oficina de Relaciones Internacionales y la Oficina de Seguimiento de Egresados.

Algunos ejemplos de estos avances e iniciativas en el nivel institucional se señalan a continuación:

- ◆ “ULS Vínculo y sociedad”, iniciativas FDI Línea de Modernización de Procesos (año 2013), proyecto que permitió optimizar los procesos de registro y difusión tanto interna como externa de las actividades de Vinculación con el Medio institucional; la adjudicación del Convenio de Desempeño “Plan de Mejoramiento Institucional en Eficiencia Energética y Sustentabilidad “ (año 2014),

cuyo propósito principal es identificar las necesidades sociales en el ámbito de la eficiencia energética y la sustentabilidad ambiental de la Región de Coquimbo, estableciendo un modelo de vinculación permanente con los actores del territorio para favorecer el intercambio formativo, científico y tecnológico con la participación de todas las facultades de la institución. El presupuesto adjudicado para esta iniciativa es de \$1.350 millones y su horizonte de ejecución contempla el período 2015 - 2017.

- ◆ La Universidad se ha incorporado como un actor referente en desafíos y problemáticas sociales del país, a través de la adjudicación del PMI “Formación Inicial de Profesores” orientado al mejoramiento de la formación de profesores y la educación regional basado en su relación con las comunidades

educativas de mayor vulnerabilidad de la Región de Coquimbo, que involucra al conjunto de carreras de pedagogías de la institución y la movilización de tres facultades en este esfuerzo. Iniciativa que cuenta con un presupuesto de \$1.063 millones y contempla su ejecución entre los años 2016 - 2018.

- ◆ La incorporación de la Astronomía como un campo disciplinar de interés académico docente, de investigación, vinculación con el medio y la modificación de la denominación del Departamento de Física por Departamento de Física y Astronomía, para procurar una mejor gestión académica y generar mejores vínculos con pares nacionales e internacionales en el campo de la Astronomía.

- ◆ Los importantes aportes de los proyectos FIC 2013 - 2015 en ámbitos como la optimización del uso del agua potable en sectores con escasez y emergencia hídrica, la evaluación e implementación de forraje hidropónico, el monitoreo de suelos agrícolas, el modelamiento predictivo de caudales de las cuencas regionales, entre otros.

- ◆ Finalmente el fortalecimiento y proyección de la Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión y el Departamento de Música, agrupaciones musicales y orquestas; bandas y coros, sinfónicos, filarmónicos y de cámara, entre otras.





ANÁLISIS FODA

Medio Interno

◆ Fortalezas

1. Disponibilidad de un modelo educativo con un claro sello de formación basado en el desarrollo de competencias TIC's y de responsabilidad social.
2. Existencia de políticas claras y mecanismos para el aseguramiento de la calidad del proceso de formación, que se ajusta adecuadamente a los cambios del entorno y la disponibilidad de recursos necesarios.
3. Cuerpo académico de experiencia, trayectoria y dedicación y en un alto porcentaje con formación de postgrado o especialidades médicas.
4. Compromiso profesional del estamento académico y funcionario con las tareas que dan soporte a las funciones universitarias.
5. Sistema de gestión institucional integrado en una plataforma tecnológica, con procedimientos, mecanismos e instrumentos estandarizados, accesible a todos los niveles de la organización.
6. Capacidad técnica y profesional para el análisis institucional, que favorece la disponibilidad de mecanismos de seguimiento, evolución e

información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

7. Una nueva estructura de soporte para el desarrollo de la Investigación y el Postgrado (Vicerrectoría) que asume una política de fuerte incentivo a la actividad y el financiamiento de capital humano avanzado, equipamiento e infraestructura, para la obtención de resultados de calidad competitiva.
8. Disponibilidad de un sistema de control de gestión estratégica y operacional eficiente.
9. Productividad científica de calidad y competitividad, que favorece el desarrollo de alianzas nacionales e internacionales con instituciones de reconocido prestigio.
10. Adecuada diversificación de políticas financieras y capacidad de adecuación a las condiciones cambiantes del sistema de Educación Superior, constatándose buena capacidad para solventar proyectos y nuevos desafíos institucionales.
11. Instalación de capacidades de gestión y procedimientos para la coordinación y sistematización de las actividades de vinculación con el medio.
12. Adecuada infraestructura con proyección de crecimiento en el corto plazo para responder a las

necesidades de los programas de formación, la comunidad universitaria y el aseguramiento de la calidad.

13. Sistemas de Biblioteca y Bienestar Estudiantil de alta valoración de calidad.

◆ Debilidades

1. Existencia de un grupo de programas académicos con baja efectividad de las medidas de mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, que limita la progresión de los indicadores institucionales.
2. Los procesos de retroalimentación con egresados y empleadores carecen de regularidad en su aplicación en las distintas unidades académicas y escuelas, desaprovechando el conjunto de actividades complementaria de la Oficina de Seguimiento de Egresados en el nivel institucional.
3. Ausencia de una Política de Propiedad Intelectual e industrial que facilite la implementación de procedimientos, mecanismos e instrumentos estandarizados para actividades de protección de productos derivados de la creación, investigación, desarrollo, innovación, transferencia tecnológica y licenciamiento.



4. Falta de integración de los procedimientos de gestión de los programas de postgrados y postítulos, para el aseguramiento de la calidad.
5. Falta de integración del Sistema de Gestión de las actividades de Postgrado y del Sistema de Gestión de la Investigación a la Plataforma Tecnológica Institucional Phoenix ULS.
6. Falta contratar en propiedad, los cargos académicos vacantes generados por el plan de retiro en los últimos años.
7. Falta de aprobación e implementación de plan de carrera funcionaria.
8. Carencia de un sistema de evaluación de impacto externo de las actividades de Vinculación con el Medio.
9. Ausencia de un programa institucional de habilitación en metodologías y gestión de la investigación para nuevos académicos contratados o académicos con interés en sumarse a la productividad científica institucional.
10. Falta de registro y evaluación de las actividades de investigación y su relación con la docencia.
11. Falta de planeación operativa de las actividades

de las Direcciones de Escuela y Direcciones de Carrera.

12. Ausencia de una base de datos integrada que fortalezca el monitoreo de perfiles de egreso a partir de las contribuciones de unidades académicas y la Oficina de Seguimiento de Egresados como insumo para el mejoramiento de programas.

Medio Externo

◆ Oportunidades

1. Creciente demanda de programas de especialización y postgrado en modalidad no presencial o semi presencial para compatibilizar formación con ejercicio de la profesión.
2. Nuevas orientaciones de fondos competitivos hacia acciones que vinculen de manera estrecha el quehacer científico-tecnológico e innovación con las preocupaciones sociales y productivas.
3. Liderazgo en Chile -de la Región de Coquimbo- en términos del número de proyectos de energías renovables no convencionales en operación.
4. Mayor trabajo colaborativo con el Gobierno Regional y organismos públicos en el marco de las políticas sobre fortalecimiento de la regionalización y Agenda de Descentralización.

5. Interés y estímulos a nivel nacional para la formación de capital humano avanzado.
6. Metas nacionales de fortalecer los resultados de I+D+i de Chile dado la integración del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
7. Las crecientes demandas de la sociedad para elevar la relevancia y pertinencia de sus resultados, especialmente en la generación de conocimiento socialmente apropiable como salud y educación.
8. Valoración de parte sector económico productivo e incentivos estatales para el desarrollo de acciones que generan y transfieren conocimiento asociados a investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento.
9. Necesidades y desafíos regionales declarados en los instrumentos de desarrollo en sintonía con la capacidad científico tecnológica de la Institución.
10. Proyección de un intercambio en lo social, cultural, disciplinar o productivo, profesional y tecnológico, a partir de la conformación del Comité de Integración Paso Internacional Agua Negra.
11. Incentivos a la internalización de Doctorados Acreditados en políticas públicas de Educación Superior.



12. Alta valoración de la política pública e incentivos a la especialización y aumento de la complejidad de instituciones de Educación Superior.

◆ Amenazas

1. La regulación de aranceles basada exclusivamente en costos de docencia, y su impacto en condiciones de financiamiento y calidad de las instituciones de Educación Superior.
2. Competencias y habilidades de entrada deficientes en los estudiantes de 4° Medio para enfrentar exitosamente el mundo de la Educación Superior.
3. Disminución de las postulaciones efectivas a carreras regulares de pregrado en los últimos cinco años.
4. Fuerte fuga de capital humano avanzado hacia regiones del país más productivas, científicamente más desarrolladas y con mayor oferta de continuidad de estudios.
5. Crecimiento sostenido de la matrícula de carreras de menor duración en institutos profesionales y carreras técnicas en la región y el país.

6. Modificaciones en la normativa e institucionalidad para el aseguramiento de calidad tanto institucional y de carreras de Educación Superior.
7. Restricción de crecimiento para las instituciones estatales, asociado a la gratuidad y nuevo marco de acreditación.
8. Incertidumbre frente a condiciones de financiamiento de la Educación Superior Estatal en el proceso de transición y/o eventual implementación de la Reforma de Educación Superior.
9. Fuerte incremento de la oferta de programas de pregrado y postgrado a nivel nacional y regional que intensifica la competencia por atracción y retención de estudiantes.
10. Incremento de costos de gestión y relación en instituciones de Educación Superior dada la modificación de la institucionalidad.
11. Efectos negativos en los indicadores de desempeño académico y en la imagen pública por excesivos conflictos y discusiones de la Reforma de Educación Superior y el financiamiento universitario.

La integración de las condiciones del medio interno y externo permite la visualización de desafíos y riesgos para la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo, estableciendo un marco para la actuación de cada una de las áreas, donde es clave para la institución obtener resultados en el período 2016-2020.



DESAFÍOS

Gestión Institucional

Fortalecimiento de la base de personal académico y administrativo que permita consolidar un sistema de gestión de mayor especialización, con capacidad de respuesta efectiva y eficiente a los cambios en el sistema de Educación Superior, en este proceso de tránsito hacia una Universidad de mayor complejidad, en condiciones de equilibrio económico-financiero para la sustentabilidad de su desarrollo.

Docencia de Pregrado

Consolidación de niveles de calidad homogéneos entre los distintos programas de formación de la Institución, a través de la aplicación sistemática de procedimientos, mecanismos e instrumentos para el monitoreo y evaluación de los avances e impactos logrados, en la calidad y pertinencia de la formación, que permitan a la Institución avanzar progresivamente en sus índices de calidad, frente a la institucionalidad de acreditación y financiamiento.

Docencia de Postgrado

Diversificación de la base de programas de postgrado acreditados, especialmente de Magíster y Doctorados, que permitan establecer un diferencial significativo en el contexto regional, en la formación

de capital humano avanzado, de calidad acreditada, en un estrecho vínculo con la generación y transferencia de conocimiento.

Investigación

Fortalecimiento de la base de investigadores de la Institución y sus condiciones de estabilidad y operación, para incrementar los niveles de productividad en la generación de conocimiento multi e interdisciplinar, desarrollo e innovación, en un marco de calidad competitiva y pertinente a las necesidades de la región y el país.

Vinculación con el Medio

Perfeccionamiento de los mecanismos, procedimientos e instrumentos de relación y evaluación de los impactos generados en los distintos actores del entorno relevante y en las funciones y miembros de la comunidad universitaria, para fortalecer el posicionamiento y valoración de la Universidad en base a la contribución a las problemáticas sociales, culturales, económicas y de desarrollo de la región y el país.

RIESGOS

Frente a la necesidad de establecer una hoja de ruta, el principal riesgo radica en la identificación errada de una línea base o punto de partida y la sobreestimación de resultados a alcanzar, movilizado sólo por expectativas, sin considerar la factibilidad de los cambios bajo un escenario de incertidumbre respecto del financiamiento de la Educación Superior.

Por otra parte, otro riesgo inminente se encuentra en ponderar los esfuerzos de crecimiento y desarrollo a la espera de definiciones, sin considerar los avances y su coherencia con la Visión y Misión institucional y las necesidades de académicos, estudiantes, funcionarios y, por cierto, de la sociedad.

La Institución debería, por lo tanto, fortalecer su proceso de autorregulación, manteniendo un balance entre el crecimiento y el permanente análisis de los cambios en el entorno, que le permita reaccionar con eficiencia frente a las nuevas condiciones o definiciones de la política pública en el país.



V. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Línea estratégica 1: Gestión institucional

“Logro de un Sistema de Gestión Institucional que garantice eficiencia, desarrollo académico y sustentabilidad institucional”

La Universidad de La Serena buscará fortalecer la calidad y estabilidad del Capital Humano Institucional para potenciar el ejercicio de las funciones universitarias, en un marco de modernización de su gestión institucional que le permita responder eficientemente a las exigencias del entorno y del sistema de Educación Superior. Será de gran importancia el mejoramiento sostenido de los desempeños académicos y continuo perfeccionamiento de los procesos de información para la toma de decisiones, así como el conservar una adecuada salud financiera que garantice un desarrollo con calidad.



Línea estratégica 2: Docencia de Pregrado

“Consolidación de la calidad, identidad y pertinencia en la formación de profesionales para el desarrollo de la región y el país”

La Universidad de La Serena buscará consolidar un estándar de calidad equilibrado en sus distintas carreras ofreciendo una formación integral con sello distintivo de responsabilidad social y de desarrollo de competencias en el ámbito de las TIC's, en base al Modelo Educativo Institucional. Por lo tanto, será una prioridad el aseguramiento de la calidad y efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, centrados en el estudiante, que garanticen resultados académicos satisfactorios para estudiantes, docentes, y empleadores; pertinentes a las necesidades del país y la región.



Línea estratégica 3: Docencia de Postgrado

“Formación de Capital Humano Avanzado con calidad y pertinencia a los requerimientos del desarrollo regional y nacional”

La Universidad de La Serena buscará el desarrollo de una oferta de Postgrado y Postítulo de calidad que le permita establecer un claro diferencial con otras instituciones de la Región de Coquimbo, en términos de una oferta de programas de Doctorado y Magíster acreditados, pertinente a las necesidades de la región y el país. Para esto será vital fortalecer los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad de los programas de Postgrado y Postítulo de la Institución.



Línea estratégica 4: Investigación

“Fortalecimiento de la calidad, competitividad y pertinencia en la creación, investigación, desarrollo e innovación, focalizada en los desafíos de la región y el país”

La Universidad de La Serena buscará mejorar la productividad en la Investigación hasta ahora alcanzada, avanzando en incrementar sus resultados en el ámbito de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación, a través de la generación de bienes públicos, basados en conocimiento de alta valoración y pertinencia a los desafíos de la región y el país. Este desafío requerirá perfeccionar la actual estructura, procesos, sistemas y estándares de gestión, movilizándolo a la Universidad hacia estados de mayor complejidad.



Línea estratégica 5: 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”

La Universidad de La Serena buscará potenciar y robustecer sus vínculos con el entorno regional y nacional, evidenciando los flujos de conocimiento e información que van desde y hacia la Universidad o el entorno, en los ámbitos social, disciplinar, profesional o productivo, artístico cultural y científico tecnológico. Este esfuerzo implicará repensar y perfeccionar los procedimientos y mecanismos sistemáticos de vinculación con el medio, en que las unidades académicas jugarán un rol protagónico desde sus distintos ámbitos disciplinares y de especialización, en especial, en la

evaluación de los impactos, en las funciones universitarias, su comunidad y objetivos institucionales.





VI. FILOSOFÍA CORPORATIVA, MISIÓN Y VISIÓN

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, considerando 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.

Misión

La Universidad de La Serena es una universidad regional del Estado de Chile, comprometida con la Región de Coquimbo, que centra su quehacer en las áreas de las ciencias, la tecnología, las humanidades y las ciencias sociales.

Desarrolla principalmente programas formativos de profesionales y postgraduados, privilegiando su calidad tanto en lo académico como en lo valórico, y promoviendo en sus estudiantes una visión crítica y de responsabilidad respecto de su entorno.

Contribuye a la generación de conocimiento a través de la realización de investigación focalizada, preferentemente asociada a temáticas regionales, y a través de la creación artística.

En el aspecto misional de la vinculación con el medio, la Universidad de La Serena contribuye, desde la diversidad de su quehacer, al mejoramiento de los procesos de instituciones públicas y privadas, a la preservación y difusión de la cultura y al bienestar social.

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.



VII. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

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 multidisciplinares, 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 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 y Desarrollo e Innovación (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 potencia 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. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- ◆ Fortalecimiento de las funciones universitarias para avanzar hacia estados de mayor complejidad, en concordancia con las necesidades de la región y el país.
- ◆ 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.
- ◆ Gestión eficiente para lograr desarrollo académico con sustentabilidad económica (crecimiento sustentable).
- ◆ Proyección al medio externo para dar cumplimiento a su perfil estatal regional.
- ◆ Productividad académica 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





IX. OBJETIVOS / ESTRATEGIAS / METAS / ACCIONES / PLAZOS / RESPONSABLES

En la siguiente sección se presenta la estructura del Plan Estratégico de Desarrollo 2016 - 2020, organizando para cada línea estratégica de desarrollo, objetivos estratégicos, metas, acciones, plazos y unidades responsables, las que deben establecer coordinaciones para el logro de resultados.



GESTIÓN INSTITUCIONAL

LÍNEA ESTRATÉGICA 1

Objetivo Estratégico

1. Fortalecer la calidad y estabilidad del Capital Humano institucional, para potenciar el ejercicio de las funciones universitarias.

“Logro de un Sistema de Gestión Institucional que garantiza eficiencia, desarrollo académico y sustentabilidad institucional”

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Mejor calificación del personal académico, administrativo al servicio de las funciones universitarias de pregrado, postgrado, investigación u otras administrativas.	A1 Elaboración y ejecución de propuesta para el reencasillamiento de académicos con relación contractual a contrata.	Documento que formaliza y aprueba la propuesta. Número de académicos reencasillados/ Número de académicos a contrata.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Asociaciones de Académicos 	Nov. 2016 Anual a partir de Dic. de 2017
	A2 Ejecución de cambios en la modalidad de contratación en base a propuesta de reencasillamiento.	Informe de gestión con listados de académicos con cambio de modalidad de contratación beneficiados.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Recursos Humanos 	Dic. 2016
	A3 Definición de criterios básicos para nuevas contrataciones focalizadas, para potenciar la docencia e investigación.	Documento que aprueba la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Recursos Humanos 	May. 2017
	A4 Proceso de selección y contratación a planta de vacantes académicas generadas por el plan de retiro en los últimos años.	Propuesta de Planta y Plan de contrataciones aprobado, para incorporación paulatina, según priorización y necesidades estratégicas institucionales. % de avance de acuerdo a plan de contrataciones.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Recursos Humanos 	Jun. 2017 Anual a partir de Jun. de 2017
	A5 Diseño y ejecución de Plan de inducción para nuevos miembros de la institución.	Ejecución de Plan de Inducción para nuevos funcionarios institucionales. Número de nuevos funcionarios participantes/número total de nuevas contrataciones por unidades académicas o administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Recursos Humanos Dirección de Docencia 	Anual a partir de Mar. 2017 Dic. de cada año
	A6 Diseño e implementación anual del plan de formación y capacitación para funcionarios administrativos y de apoyo académico para el fortalecimiento de competencias que optimicen su gestión administrativa.	Diagnóstico de necesidades de capacitación ejecutado. Plan Anual de Capacitación aprobado. % de cobertura de funcionarios beneficiados. Número de hrs. de capacitación año/número de funcionarios capacitados.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Recursos Humanos 	Anual a partir de Nov. 2016 Dic. 2016 Anual a partir Dic. de 2016
	A7 Elaboración de Propuesta de la carrera funcionaria.	Documento de la propuesta. Acuerdo que aprueba la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Recursos Humanos 	Dic. 2016 Mar. 2017
	A8 Elaboración de Plan y procedimientos de Implementación de la carrera funcionaria.	Plan y procedimientos de Implementación elaborado. % de cumplimiento anual del plan de implementación.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Recursos Humanos Asociaciones de Funcionarios 	Jun. 2017 Anual a partir Jul. de 2017

GESTIÓN INSTITUCIONAL

LÍNEA ESTRATÉGICA 1

Objetivo Estratégico

2. 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.

“Logro de un Sistema de Gestión Institucional que garantiza eficiencia, desarrollo académico y sustentabilidad institucional”

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Formalizar procedimientos y funciones asociados a la modernización de la gestión, que estimulen la eficiencia y eficacia institucional.	A1 Fortalecimiento de la unidad responsable de los mecanismos institucionales de autoevaluación y de aseguramiento de la calidad institucional.	Proyecto de fortalecimiento aprobado por Rectoría.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Abr. 2017
	A2 Creación de la Unidad de Gestión Integrada de las Pedagogías (UGIP) para su articulación.	Proyecto de creación y fundamentación de la unidad elaborada. Decreto de creación de la unidad y cargos.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Decanatura de Humanidades, Ciencias y Ciencias Sociales y Económicas Dirección de Estudios Institucionales y Planificación. 	Sept. 2016 Sept. 2016
	A3 Modernización de los procesos de gestión e información de la Dirección de Servicios, acorde con los lineamientos de crecimiento de la institución y su entorno inmediato.	Proyecto de modernización elaborado. % de implementación del programa de modernización.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Servicios Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	May. 2017 Anual a partir de 2017
	A4 Actualización de la plataforma informática Phoenix con la incorporación de nuevos procesos de gestión e información institucional administrativa y académica.	Módulos implementados. Instructivos publicados. Informe mensual de utilización de plataforma Phoenix.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Estudios Institucionales y Planificación Oficina de Estudios Institucionales CICULS 	Mar. 2017 Abr. 2017 Anual a partir de Abr. 2017
	A5 Revisión, sistematización y estandarización permanente de procedimientos que favorezcan el aprendizaje y el desempeño institucional.	Número de manuales de procedimientos actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia 	Anual a partir de Mar. 2017
	A6 Sistematización y operativización de mecanismos de seguimiento de compromisos técnicos y financieros para multiconvenios derivados de Planes de Mejoramiento Institucionales (PMI) y Convenios de Desempeño Mineduc.	Manuales de operación técnico financieros y diagramas de flujo de procedimientos .	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Dic.2016
	A7 Fortalecimiento del programa institucional de bienestar y de apoyo al estudiante.	Propuesta de fortalecimiento del programa.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Estudiantiles 	Dic.2016
	A8 Creación de repositorio en línea en Plataforma Phoenix. ULS de actas de sesiones de claustros de carrera para seguimiento de los acuerdos.	Módulo implementado en Plataforma Phoenix.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Vicerrectoría Académica CICULS Decanaturas 	Mar. 2017
	A9 Elaboración de una propuesta de distribución de recursos vía overhead.	Documento que formaliza la propuesta. Propuesta sancionada.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Finanzas 	Jun. 2017 Jul. 2017

GESTIÓN INSTITUCIONAL

LÍNEA ESTRATÉGICA 1

Objetivo Estratégico

“Logro de un Sistema de Gestión Institucional que garantiza eficiencia, desarrollo académico y sustentabilidad institucional”

2. 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. (continuación)

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Mayor participación triestamental y de la comunidad universitaria.	A10 Impulsar la participación activa y el compromiso triestamental de la comunidad universitaria.	Número de instancias de trabajo triestamental. Número de participantes de los distintos estamentos.	• Mesa Triestamental	Anual a partir de Dic. 2016
	A11 Creación y ejecución de plan comunicacional Institucional para la optimización de los distintos canales, medios y soportes.	Documento que formaliza el plan.	• Departamento de Comunicaciones Corporativas	Dic. de cada año
Actualizar y perfeccionar los marcos normativos.	A12 Preparación de propuesta de nuevos estatutos para la Universidad de La Serena para su aprobación.	Proyecto de nuevo estatuto presentado. Documento que aprueba el nuevo marco normativo.	• Rectoría • Secretaría General • Mesa Triestamental	Dic. 2017 Jul. 2018
	A13 Fortalecer a la Asesoría Jurídica de la institución para que asuma en forma paulatina la gestión directa de procedimientos asociados a los registros de propiedad intelectual y al futuro de propiedad industrial.	Asistencia técnica externa ejecutada. Instancias formales de capacitación realizadas. Elaboración de procedimientos y documentación específica para la gestión de propiedad industrial e intelectual.	• Vicerrectoría de Investigación y Postgrado • Dirección de Estudios Institucionales y Planificación • Asesoría Jurídica	Dic. 2016 Anual a partir de Dic. 2016 Jul. 2017
Optimizar el sistema de control de gestión en los distintos niveles organizacionales.	A14 Ejecución del Plan de capacitación estratégica y operativa para Departamentos, Escuelas y Direcciones de Carrera.	Programa Anual Ejecutado.	• Dirección de Estudios Institucionales y Planificación	Nov. 2016
	A15 Fortalecimiento del sistema y seguimiento del control estratégico operacional.	Propuesta de fortalecimiento implementada.	• Dirección de Estudios Institucionales y Planificación	Dic. 2016
	A16 Evaluación anual del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PED).	Informe de gestión.	• Rectoría • Vicerrectorías • Dirección de Estudios Institucionales y Planificación	Anual a partir de 2016
	A17 Evaluación anual de Planes de Desarrollo de Facultades (PDF).	Informe de gestión.	• Vicerrectorías • Decanaturas • Dirección de Estudios Institucionales y Planificación	Anual a partir de 2016
	A18 Evaluación anual de Planes Operativos de Departamentos (POD), Planes Operativos de Escuela y de Direcciones de Carrera.	Informe de gestión.	• Decanaturas/ Departamentos/Escuelas y Direcciones de Carrera	Anual a partir de 2016
	Incremento de los ingresos propios y uso eficiente de los recursos económicos.	A19 Coordinación de fuentes de ingresos propios.	% de ingresos propios en el presupuesto institucional.	• Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos
A20 Diagnóstico de impacto del gasto en las funciones universitarias.		Informe.	• Dirección de Finanzas • Dirección de Estudios Institucionales y Planificación	Enero de cada año
A21 Determinación de gasto estratégico y su evolución en el presupuesto institucional.		% de gasto estratégico en el presupuesto anual institucional.		Enero de cada año

GESTIÓN INSTITUCIONAL

LÍNEA ESTRATÉGICA 1

“Logro de un Sistema de Gestión Institucional que garantiza eficiencia, desarrollo académico y sustentabilidad institucional”

Objetivo Estratégico

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Optimizar la evaluación periódica del desempeño académico.	A1 Aplicación de la evaluación del Desempeño Académico.	Informe con resultados de la evaluación del desempeño académico.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Decanaturas 	Dic.2016
	A2 Revisión y actualización de Sistema de Evaluación del Desempeño Académico en base a los aprendizajes de su aplicación.	Documento que aprueba y formaliza la implementación de las mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Comité de Asuntos Académicos 	Anual a partir de Dic. 2016
	A3 Evaluación permanente del cumplimiento del Reglamento de Régimen de Estudios por parte de los actores del proceso de enseñanza aprendizaje.	Informe de evaluación semestral.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Comité de Asuntos Académicos 	Anual a partir de 2016
Favorecer la toma de decisiones oportuna a partir del uso de información confiable y pertinente.	A4 Plan de fortalecimiento de capacidades y actualización de recursos tecnológicos y de información para unidades de gestión administrativa y curricular de la institución.	Plan de fortalecimiento elaborado. % de cumplimiento anual del plan.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Mar. 2017 Anual a partir de 2017
	A5 Plan plurianual de optimización e integración de los procesos de análisis institucional a través de sistemas y recursos de información.	Plan de optimización e integración. % de avance del plan de integración.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Dic. 2016 Anual a partir de 2017
	A6 Elaboración de una matriz estandarizada de indicadores de medición de procesos, resultados e impacto para el fortalecimiento de la evaluación de los resultados en las distintas áreas de desarrollo institucional.	Propuesta de Matriz de Indicadores por área de desarrollo. Documento que aprueba la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Nov. 2016 Dic. 2016
	A7 Creación de instancias, con los distintos estamentos de la comunidad universitaria, a objeto de compartir datos estadísticos, indicadores e información que apoye las decisiones de gestión de las distintas unidades.	Número de instancias de difusión de información y estudios de apoyo a la gestión. Número de capacitaciones a Directores de Escuela, Departamento y Carreras para interpretación y análisis de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Estudios Institucionales y Planificación Decanaturas 	Anual a partir de Agost. 2016

3. Fortalecer el desempeño académico y la toma de decisiones a través del perfeccionamiento continuo de los procesos de información institucional.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

LÍNEA ESTRATÉGICA 1

Objetivo Estratégico

“Logro de un Sistema de Gestión Institucional que garantiza eficiencia, desarrollo académico y sustentabilidad institucional”

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Valorizar y proyectar financieramente el crecimiento institucional, uso de infraestructura y equipamiento.	A1 Elaboración de proyección financiera de crecimiento y desarrollo de los ingresos y costos de los servicios de la institución para el periodo 2016 - 2020.	Informe de proyección financiera para el periodo.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Finanzas Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Julio de cada año
	A2 Generación de nuevos servicios y productos que apoyen la diversificación de ingresos y el posicionamiento institucional atendiendo necesidades de la comunidad local y regional.	Portafolio de propuestas de servicio de las macro unidades para definición de prioridad institucional. Portafolio de servicios priorizados.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Decanaturas 	Dic. 2017 Mar. 2018
Planificar el crecimiento, mantención y renovación de la infraestructura y equipamiento.	A3 Desarrollo de edificaciones priorizadas por Junta Directiva: 1. Reposición y Edificación Escuelas de Psicología y Enfermería para el traslado del Campus Coquimbo. 2. Reparación de Talleres de la Carrera de Arquitectura ubicados en el Gimnasio en Campus Enrique Molina Garmendía. 3. Complemento Infraestructura para Kinesiología. 4. Sala de Lectura Campus Andrés Bello.	Plan de inversión en edificaciones. % de avance de plan de inversión en edificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos 	Oct. 2016 A partir de Dic. 2016
	A4 Continuidad de proyectos en proceso de edificación y evaluación de infraestructura y equipamiento mayor en relación a las necesidades académicas, administrativas y de servicios universitarios.	Estado de avance de edificaciones en proceso. Informe de evaluación de infraestructura y equipamiento mayor ejecutado.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Servicios Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Anual a partir de Ago. 2016 Anualmente en Sept. de 2016
	A5 Evaluación anual de la actualización, suficiencia y utilización de los recursos de apoyo a la docencia (bibliográficos, informáticos, tecnológicos y didácticos) de los distintos programas académicos para garantizar calidad y suficiencia.	Informe de evaluación y propuesta de priorización.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia 	Anual en Dic. de cada año

4. 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.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

LÍNEA ESTRATÉGICA 1

Objetivo Estratégico

“Logro de un Sistema de Gestión Institucional que garantiza eficiencia, desarrollo académico y sustentabilidad institucional”

4. 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. (continuación)

Planificar el crecimiento, mantención y renovación de la infraestructura y equipamiento. (continuación)

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
A6	Elaboración y aprobación de Planes de Ordenamiento de Espacios, Infraestructura y Servicios institucionales para cada campus universitario.	Plan de ordenamiento aprobado.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Servicios Decanaturas 	Dic. 2017
A7	Diseño de programa de adecuación de los campus que atienda los retos de los nuevos fenómenos climáticos extremos, la accesibilidad y la movilidad.	Programa Anual de adecuación de la infraestructura elaborado 2017- 2020. % de cumplimiento del plan.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Servicios 	Mar. 2017 Anual a partir de julio de 2017
A8	Desarrollo de proyectos que promuevan el uso racional del agua y la energía, ERNC, residuos sólidos y manejo de sustancias químicas que afecten el medio ambiente.	Número de proyectos implementados por Facultad y espacios institucionales de uso común.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Decanaturas Dirección General de Asuntos Estudiantiles Dirección de Servicios Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Anual a partir de Nov. 2016
A9	Actualización permanente de los servicios TIC's, conectividad y redes para adaptarlos a los nuevos requerimientos de los procesos académicos y administrativos.	Planificación de actualización y mantención de los servicios de apoyo. Informe de Gestión Anual.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos CICULS 	Anual a Nov. de 2016 Dic de cada año
A10	Fortalecimiento de los equipamientos de seguridad, evacuación y atención de emergencias en los campus, que permitan resguardar a la comunidad universitaria frente a eventos de la naturaleza o accidentes.	Stand de emergencias instalados por campus.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos Dirección de Recursos Humanos Dirección de Servicios Decanaturas 	Mar. de 2017
A11	Mejoramiento del equipamiento deportivo y extracurricular para fortalecer la formación integral de los estudiantes.	Programa de renovación, mantención y ampliación de cobertura. Número de usuarios clasificados por estamento universitario.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Estudiantiles Dirección de Servicios Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Ene. 2017 Anual a partir de 2017

DOCENCIA DE PREGRADO

LÍNEA ESTRATÉGICA 2

Objetivo Estratégico

5. Asegurar la calidad y efectividad de los procesos formativos de Pregrado y sus resultados, con la participación de actores claves, en coherencia con el modelo educativo institucional, las necesidades del país y la región.

"Consolidación de Calidad, identidad y pertinencia en la formación de profesionales para el desarrollo de la región y el país"

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Fortalecer la matrícula de la institución a través de la atracción de alumnos destacados y la retención de los estudiantes de los dos primeros años.	A1 Fortalecer los desempeños académicos por medio de mecanismos de evolución, seguimiento e información.	Número de instancias de articulación efectuadas.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia Decanaturas 	Anual a partir de 2016
	A2 Implementación de programas de diagnóstico, remediación y evaluación de impacto de acciones de nivelación de las competencias en el aprendizaje de estudiantes de primer y segundo año.	% de cobertura de estudiantes de primer año. Tasa de retención institucional y por carrera. % de Variación Tasa de aprobación de asignatura (ex ante y ex post a los cursos remediales). Tasa de asistencia de estudiantes a acciones de nivelación.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia Decanaturas 	Anual a partir de 2016
	A3 Implementación de programas de tutoría y orientación a la vida universitaria en las cuatro facultades de la institución.	Programa implementado por Facultad. Número de estudiantes tutores por Facultad. Número de estudiantes beneficiados por Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Decanaturas 	Mar. 2017 Anual a partir de 2017
Fortalecer los desempeños académicos por medio de mecanismos de evolución, seguimiento e información.	A4 Desarrollo de procesos de seguimiento y análisis periódicos de los indicadores, relacionados a retención y progresión académica de los estudiantes, que involucren a unidades académicas y escuelas, para la ejecución de acciones oportunas de mejoramiento.	Número de instancias de evaluación. Informe de acciones de mejoramiento. Tasa de titulación oportuna por Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia Decanaturas Escuelas y Direcciones de Carrera 	Anual a partir de 2016
	A5 Implementación de mecanismos de detección temprana de riesgos de deserción y su intervención oportuna, desde los diferentes actores del acompañamiento académico y social institucional.	Programa de intervención oportuna diseñado y validado. Número de estudiantes detectados/Número de Estudiantes intervenidos por carrera y Facultad. 3 Informes por semestre y Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección General de Asuntos Estudiantiles Decanaturas Escuelas y Direcciones de Carrera 	Anual a partir de 2017

DOCENCIA DE PREGRADO

LÍNEA ESTRATÉGICA 2

Objetivo Estratégico

5. Asegurar la calidad y efectividad de los procesos formativos de Pregrado y sus resultados, con la participación de actores claves, en coherencia con el modelo educativo institucional, las necesidades del país y la región.
(continuación)

"Consolidación de Calidad, identidad y pertinencia en la formación de profesionales para el desarrollo de la región y el país"

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Fortalecer los desempeños académicos por medio de mecanismos de evolución, seguimiento e información. (continuación)	Fortalecimiento de las capacidades, sistemas de información para la empleabilidad y oferta programática de la Oficina de Seguimiento de Egresados dirigida a estudiantes en proceso de formación.	Número de beneficiarios por Facultad. Grado de satisfacción de empleadores por Facultad. Grado de satisfacción con la formación recibida por Facultad. Tasa de empleabilidad por Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Estudios Institucionales y Planificación Oficina de Seguimiento de Egresados Decanatura 	Mar. 2017
	Generación de base de datos integrada que fortalezca el monitoreo de perfiles de egreso a partir de las contribuciones de unidades académicas y la Oficina de Seguimiento de Egresados como insumo para el mejoramiento de programas.	Base de datos poblada y accesible con información de carreras. Número de carreras que incorpora o actualiza información de cada Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Estudios Institucionales y Planificación Oficina de Seguimiento de Egresados Decanaturas 	Anualmente a partir de Dic. de 2016
Mejorar la cobertura y los resultados de los procesos de autoevaluación y acreditación de programas de Pregrado.	Continuación del proceso de reflexión y revisión continua de los programas de formación para su renovación curricular, según las tendencias orientadoras de cada disciplina, las exigencias del sistema de educación superior y el campo ocupacional.	Número programas renovados/total de programas de pregrado.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia Decanaturas 	Anual a partir de 2016
	Fortalecer los procesos y resultados asociados a la auto evaluación y aseguramiento de la calidad de los programas de formación institucional.	Número de procesos de autoevaluación. Número de programas acreditados/número total de programas. Número promedio de años de acreditación de carreras.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Decanaturas 	Anual a partir de 2016

DOCENCIA DE PREGRADO

LÍNEA ESTRATÉGICA 2

Objetivo Estratégico

6. Proveer los recursos y condiciones que favorezcan la oferta de programas acreditables, basados en un modelo educativo con identidad institucional que promueve la responsabilidad social y el desarrollo de competencias en el ámbito de las TIC's.

"Consolidación de Calidad, identidad y pertinencia en la formación de profesionales para el desarrollo de la región y el país"

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Consolidar la formación integral y sello distintivo según el Modelo Educativo Institucional.	Optimización de los mecanismos de seguimiento y evaluación de la implementación del Modelo Educativo Institucional.	Informe de optimización de mecanismos y procesos. Número de instancias formales de evaluación. Informe de evaluación y gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia 	Sept. 2016 Anual a partir de 2017
	Creación de un repositorio digital multimedial de apoyo a la docencia e implementación de competencia sello TIC's declarada en el Modelo Educativo.	Repositorio digital multimedial en funcionamiento. Número de académicos capacitados en el uso del "repositorio digital multimedial". Número de asignaturas con versión digital implementadas por carrera y Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia Decanaturas 	Dic. 2017 Anual a partir de 2018
	Promoción de la vinculación de la academia en proyectos de impacto social, por medio de acciones que involucren a estudiantes y docentes.	Número de actividades realizadas por carrera semestre y Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección General de Asuntos Estudiantiles 	Anual a partir de 2016
Fortalecer la calidad y los estándares del proceso formativo de los distintos programas de la Institución.	Potenciar los espacios de aprendizaje con recursos metodológicos más adecuados para el proceso educativo, a fin de asegurar el cumplimiento de los logros de aprendizaje.	Número de proyectos presentados /números de proyectos adjudicados. Número de carreras beneficiadas por el programa.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia Decanaturas 	Anual a partir de 2017
	Fortalecimiento de la labor de los Directores de Escuela y Coordinadores de Carrera, a través del perfeccionamiento en Gestión Curricular de Educación Superior.	Número de Directores de Escuela y coordinadores participantes del programa.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Decanaturas 	Anual a partir de 2017

DOCENCIA DE PREGRADO

LÍNEA ESTRATÉGICA 2

Objetivo Estratégico

6. Proveer los recursos y condiciones que favorezcan la oferta de programas acreditables, basados en un modelo educativo con identidad institucional que promueve la responsabilidad social y el desarrollo de competencias en el ámbito de las TIC's. (continuación)

"Consolidación de Calidad, identidad y pertinencia en la formación de profesionales para el desarrollo de la región y el país"

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Fortalecer la calidad y los estándares del proceso formativo de los distintos programas de la Institución. (continuación)	Diseño e implementación de programa institucional de desarrollo del cuerpo académico, que facilite la actualización permanente en metodologías de enseñanza, evaluación y otros aspectos claves de su función como docentes de una Universidad del Estado.	Programa implementado. % de cobertura sobre el cuerpo académico. Número de instancias de formación realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia Decanaturas 	Jun. 2017 Anual a partir de 2017
	Propiciar las alianzas nacionales e internacionales (vigentes y nuevas) que permitan mayor movilidad de estudiantes y académicos en el desarrollo de colaboraciones académicas.	Número de convenios activos. Número de acciones de colaboración efectuada. Número de estudiantes y académicos beneficiados.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Oficina de Relaciones Internacionales Asesoría Jurídica 	Anual a partir de 2018
	Optimización del instrumento de evaluación de la docencia que realizan los estudiantes.	Informe de evaluación de la docencia y contrastación con la progresión de los resultados académicos de los estudiantes. % de estudiantes que realiza la evaluación de la docencia.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia 	Sept. 2016 Semestral a partir de Dic. 2016
	Implementación de capacitación remedial del desempeño docente.	% de docentes con evaluaciones del desempeño docente "Bueno", "Suficiente" e "Insuficiente" que participan en capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia Decanaturas 	Anual a partir de 2017

DOCENCIA DE POSTGRADO

LÍNEA ESTRATÉGICA 3

Objetivo Estratégico

“Formación de Capital Humano Avanzado con calidad y pertinencia a los requerimientos del desarrollo regional y nacional”

7. Fortalecer los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad de los programas de Postgrado y Postítulo de la Institución.

Lograr un sistema eficiente de gestión curricular y aseguramiento de la calidad del Postgrado y Postítulo institucional.

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos	
A1	Integración del sistema de gestión de las actividades de Postgrado (admisión, registro y finalización de estudios), a la Plataforma Tecnológica Institucional Phoenix ULS, para la sistematización de información del área.	Sistema de gestión implementado y operando.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo 	Abr. 2017	
	A2	Implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad del Postgrado que opere con regularidad anual, para modificar la baja proporción de programas acreditados por la CNA, especialmente de Magíster.	Manual de procedimientos para el aseguramiento de calidad validado y difundido. Calendarización anual de instancias y procesos de aseguramiento de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo Directores de programa de postgrado 	Mar. 2017 Anual a partir de 2017
		A3	Evaluación de la gestión académica, económica y social de la oferta de Postgrado.	Informe de gestión anual de la Oferta de Postgrado. Matrícula de Postgrado. Tasa de retención. Tasa de graduación. Productividad científica asociada. Evaluación económica y social.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo Dirección de Estudios Institucionales y Planificación Directores de programa de postgrado

DOCENCIA DE POSTGRADO

LÍNEA ESTRATÉGICA 3

Objetivo Estratégico

8. Desarrollar una oferta de Postgrado y Postítulo de calidad acreditable, pertinente a las necesidades de la región y el país.

“Formación de Capital Humano Avanzado con calidad y pertinencia a los requerimientos del desarrollo regional y nacional”

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
Consolidar una oferta de Postgrado acreditada, de pertinencia a las necesidades y desafíos regionales.	Incremento de la oferta de programas de Postgrado, preferentemente de Doctorados calificados como acreditables, basados en la capacidad de Investigación de la Universidad y las necesidades regionales.	Número de programas de Doctorado acreditados. Número total de programas de Magíster acreditados. Número de años promedio de acreditación de programas de postgrado. Número de Magíster Profesionalizantes y Académicos ofertados.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo Decanaturas 	Anual a partir de 2016
	Fortalecimiento de la vinculación de pre y postgrado, que permita el desarrollo de trayectorias de formación a estudiantes, licenciados y titulados de la región.	Documento que formaliza propuesta de fidelización e incentivo para continuidad de estudios para egresados ULS. Número de programas Postgrado y Postítulo articulados con el Pregrado.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo Decanaturas Directores de programa de Postgrado 	Anual a partir de Mar. de 2017
	Generación de alianzas universitarias que favorezcan las actividades propias del Postgrado.	Número de programas conjuntos con otras instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo Decanaturas Directores de programa de Postgrado 	Anual a partir de 2016
	Fortalecimiento de apoyo a estudiantes de Postgrado con convenios de productividad científica.	Número de estudiantes graduados apoyados/número de total de estudiantes apoyados. Número de convenios de productividad con estudiantes de postgrado año. Número de publicaciones derivadas.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo Decanaturas Directores de programa de Postgrado 	Anual a partir de 2016
	Fortalecimiento de apoyo a estudiantes de Postgrado con convenios de productividad científica.	Número de programas beneficiados.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo Decanaturas Directores de programa de Postgrado 	Anual a partir de 2016
	Establecimiento y difusión de estándares para creación de programas de postgrado y requisitos para selección de académicos del claustro del programa.	Instructivo con estándares institucionales para la creación de oferta de Postgrado aprobado y difundido.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo 	Abr. 2017
	Difusión de la oferta de Postgrado institucional.	Plan de difusión en medios aprobado y en ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Postgrado y Postítulo 	Anual a partir de 2016

INVESTIGACIÓN

LÍNEA ESTRATÉGICA 4

Objetivo Estratégico

“Fortalecimiento de la Calidad, competitividad y pertinencia en la creación, investigación, desarrollo e innovación, focalizada en los desafíos de la región y el país”

9. Perfeccionar la estructura, procesos, sistemas y estándares de gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación.

Lograr un sistema de gestión de la I+D+i eficiente y adecuado a las necesidades de una universidad de mayor complejidad.

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>A4</p> <p>A5</p>	Integración y perfeccionamiento del actual sistema de Sistema de Gestión de la Investigación para dar cobertura y sistematización de información de las actividades de Creación, Desarrollo e Innovación.	<p>Sistema de gestión ajustado y operando.</p> <p>Modulo Implementado en la Plataforma Tecnológica Institucional Phoenix ULS.</p> <p>Número de manuales e instructivos de operación del sistema difundidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo 	Mar. 2017
	Establecimiento de una Política de Propiedad Intelectual e Industrial, para el resguardo del capital científico, cultural y tecnológico de las innovaciones de la ULS.	<p>Política de Propiedad Intelectual aprobada institucionalmente.</p> <p>Número de registros de propiedad intelectual o industrial de conocimiento, en sus diversas formas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Estudios Institucionales y Planificación Asesoría Jurídica 	<p>Dic. 2016</p> <p>Anual a partir de 2017</p>
	Elaboración y aprobación del plan específico de fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento para el desarrollo de I+D+i competitiva.	<p>Plan presentado y aprobado.</p> <p>Nivel de inversión ejecutada anualmente (M\$).</p> <p>% de cumplimiento del plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo Dirección de Estudios Institucionales y Planificación Decanaturas 	<p>Anual a contar de Nov. 2016</p> <p>Anual a partir de Mar. 2017</p>
	Rediseño y ejecución de programa de incentivo a la producción científica, resultados de desarrollo científico tecnológicos y productos de apropiación social del conocimiento.	<p>Propuesta de rediseño del programa de incentivo aprobado.</p> <p>Número anual de beneficiarios del programa por tipo de resultado.</p> <p>Número de académicos y artículos beneficiados con asignación de incentivo a la productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo Decanaturas 	<p>Dic. 2016</p> <p>Anual a partir de 2017</p>
	Diseño y ejecución de plan de atracción de capital humano avanzado de alta productividad científica, para el Instituto de Investigación Multidisciplinario en Ciencia y Tecnología de la ULS.	<p>Diseño de plan de atracción de capital humano.</p> <p>% de cumplimiento del plan de contrataciones (sobre una base de 20 investigadores altamente productivos para el periodo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo 	<p>Ago. 2016</p> <p>Anual a partir de 2016</p>

INVESTIGACIÓN

LÍNEA ESTRATÉGICA 4

Objetivo Estratégico

“Fortalecimiento de la Calidad, competitividad y pertinencia en la creación, investigación, desarrollo e innovación, focalizada en los desafíos de la región y el país”

10. Mejorar la productividad y el impacto en Investigación, Desarrollo e innovación, pertinente a los desafíos de la región y el país.

Generar nuevo conocimiento, siendo referente en áreas específicas de alta productividad y competitividad, con una creciente capacidad de transferencia al entorno regional y nacional.

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos	
A1	Implementación de programas de incentivo a la creación de equipos de investigación (básica y aplicada) multi e interdisciplinarios en áreas de mayor productividad científica institucional y áreas emergentes.	Monto de financiamiento anual M\$ destinado a convocatorias multidisciplinares. Número de publicaciones adscritas al Instituto de Investigación Multidisciplinario en Ciencia y Tecnología ULS.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo Decanaturas 	Anual a partir de Jul. 2016	
	Fortalecimiento del apoyo de la Dirección de Investigación y Desarrollo al trabajo conjunto con el sector productivo, con fines de investigación aplicada, desarrollo e innovación.	Número de proyectos adjudicados de Investigación aplicada (FIC, Innova Corfo y de otras fuentes externas)/ Número de proyectos presentados.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo Decanaturas 	Anual a partir de Dic. 2016	
	A3	Creación del programa para la iniciación en la escritura científica, para aportar al desarrollo del capital humano y la productividad institucional.	Creación e implementación de programa de escritura científica.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo Decanaturas 	Nov. 2016
			Número anual de beneficiarios del programa. Productividad científica asociada a beneficiarios del programa.		Anual a partir de Dic. 2016
	A4	Preparar y divulgar periódicamente convocatorias internas y/o externas orientadas a la generación proyectos y publicaciones de pertinencia regional y nacional.	Número de convocatorias realizadas y difundidas en medios internos. Número de iniciativas desarrolladas para la difusión periódica de convocatorias propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo Decanaturas 	Anual a partir de Dic. 2016
			Número anual de publicaciones WOS- Scielo y otros índices. Suma de índices de impacto WOS , Scielo y otras revistas especializadas por área de conocimiento. Número anual de libros, capítulos de libros y otros. Número de proyectos científicos adjudicados (Fondecyt, Fondef y otras fuentes externas).		
A5	Diseño y formalización de programa de apoyo permanente para construcción de alianzas y redes con instituciones nacionales e internacionales del ámbito científico tecnológico, de pertinencia a la productividad científica institucional.	Programa formalizado y difundido. Número de proyectos conjuntos (nacionales e internacionales). Número de convenios activos. Número de publicaciones derivadas.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo Decanaturas 	Anual a partir de Ene. 2017	
A6	Fortalecimiento del programa de apoyo a revistas científicas institucionales, para fortalecer la actividad editorial de las publicaciones de la institución y lograr mejores espacios de indexación internacional.	Número de revistas que logran indexación.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dirección de Investigación y Desarrollo 	Anual a partir de 2016	

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

LÍNEA ESTRATÉGICA 5

Objetivo Estratégico

"Fortalecimiento de la contribución y compromiso institucional con el desarrollo social, cultural y económico de la Región de Coquimbo y del país"

11. 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.

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos	
Desarrollar modelos específicos de vinculación y mecanismos de evaluación de la pertinencia e impactos en el medio interno y externo.	A1	Optimización e integración de los procedimientos de gestión administrativa, información y coordinación de las acciones de vinculación con el medio y extensión que realizan las distintas unidades académicas e instancias universitarias.	Informe de mejoras propuestas/ Registro de procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión Decanaturas 	Dic. de 2016
	A2	Desarrollo e implementación de modelos de vinculación con el entorno próximo, por ámbito de vinculación.	Documento con modelos propuestos aprobado. % de cumplimiento de la implementación del plan.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión Decanaturas 	May. de 2017 Dic. de 2017
	A3	Sistematización de una sólida y pertinente oferta institucional de vinculación con el medio y extensión, por ámbito de unidades y macro unidades.	Número de asistentes o participantes a cursos, extensión, proyectos y programas.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión Decanaturas 	Mar. de 2017
	A4	Definición de criterios e instrumentos de medición del impacto de las acciones de vinculación con el medio con indicadores de calidad reconocidos.	Instrumento de evaluación y guía de aplicación aprobada y difundida entre la comunidad universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Est. Inst. y Planificación Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión 	Dic. de 2016
Optimización de los procesos de comunicación institucional en términos de las necesidades de los distintos grupos de interés de la institución.	A5	Diagnóstico para la medición del actual nivel de reconocimiento institucional.	Resultados de la percepción de los diferentes grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica 	Mar. de 2017
	A6	Implementación de plan comunicacional para el fortalecimiento del posicionamiento de la institución entre los distintos grupos de interés: sociales, económicos, productivos y gubernamentales de la región y el país.	Documento del Plan Comunicacional Aprobado. % de cumplimiento de la implementación del plan.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Departamento de Comunicaciones Corporativas 	Mar. 2017 Anual a partir de Dic. 2017
	A7	Reforzamiento de los mecanismos de ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos comunicacionales del quehacer institucional, en el entorno regional y nacional.	Informe de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica 	Anual a partir de Dic. 2016

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

LÍNEA ESTRATÉGICA 5	"Fortalecimiento de la contribución y compromiso institucional con el desarrollo social, cultural y económico de la Región de Coquimbo y del país"				
Objetivo Estratégico	Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos
<p>12. 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.</p>	<p>Incrementar la vinculación de la institución con la sociedad y sus organizaciones.</p>	<p>A1 Fortalecer las relaciones con las organizaciones públicas, privadas, sociales y comunitarias locales y regionales para promover espacios de construcción colectiva de conocimiento que den soluciones, generen impacto social, de desarrollo y bienestar.</p>	<p>Número de proyectos, programas y otras iniciativas de VCM. Número de beneficiarios externos y de la comunidad universitaria. Evaluación de impacto de cada una de las acciones de VCM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica 	<p>Anual a partir de Dic. 2016</p>
		<p>A2 Desarrollo de alianzas nacionales e internacionales con instituciones de educación superior y organismos multilaterales.</p>	<p>Número de convenios activos con otras instituciones de Educación Superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Vicerrectoría de Investigación y Postgrado • Decanaturas 	<p>Anual a partir de 2017</p>
		<p>A3 Activación y desarrollo de alianzas nacionales e internacionales (vigentes y nuevas) que permitan mayor movilidad (entrante y saliente) de estudiantes y docentes en el desarrollo de colaboraciones académicas.</p>	<p>Número de convenios activos. Número de acciones de colaboración efectuadas. Número de estudiantes y académicos beneficiados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica 	<p>Anual a partir de 2017</p>
		<p>A4 Estrechar la relación con las comunidades escolares del territorio en especial a través del fortalecimiento de la formación inicial de profesores y el aporte institucional a la calidad de la educación regional.</p>	<p>Registro de actividades relacionadas con la formación inicial de profesores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica 	<p>Anual a partir de Oct. 2016</p>
		<p>A5 Generación instancias académicas permanentes para la divulgación científica tecnológica.</p>	<p>Número de instancias desarrolladas en el año por Facultad. Boletín científico tecnológico de la Universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Vicerrectoría de Investigación y Postgrado • Decanaturas 	<p>Anual a Mar. de 2017</p>

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

LÍNEA ESTRATÉGICA 5

Objetivo Estratégico

12. 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.
(continuación)

"Fortalecimiento de la contribución y compromiso institucional con el desarrollo social, cultural y económico de la Región de Coquimbo y del país"

Meta	Acciones	Indicadores Verificadores	Responsables	Plazos	
Fortalecer el posicionamiento y valoración de la universidad a través de contribución a las problemáticas de la sociedad y su aporte al desarrollo de su comunidad universitaria.	A6	Desarrollo de programas académicos de extensión que conduzcan a la preservación, desarrollo y promoción cultural.	Número de programas de extensión asociado a la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Decanaturas 	Anual a partir de 2017
	A7	Fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria a través del desarrollo de iniciativas de acción social con participación de todos sus estamentos.	Informe con las iniciativas de acción social realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Decanaturas 	Anual a partir de 2017
	A8	Establecimiento de una oferta institucional de servicios técnico-científicos para dar respuestas especializadas al sector productivo y gubernamental.	Listado de oferta de servicios técnicos-científicos / Número de beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Decanaturas 	Mar. de 2017
	A9	Fortalecimiento del portafolio de servicios de capacitación al incluir el desarrollo de programas a través de campus digital, ampliando la cobertura territorial y proyección de la universidad.	Listado de oferta de portafolio.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión Decanaturas 	Anual a partir de 2017
	A10	Articulación de las unidades académicas para participar en iniciativas que promuevan la salud pública, temas jurídicos, desarrollo de infraestructura, integración bioceánica, sustentabilidad y otros, identificados como necesidades y desafíos en los instrumentos de desarrollo regional.	Número de instancias de articulación por Facultad año.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión Decanaturas 	Anual a partir de 2017
Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la institución de egresados y empleadores a través de la valoración de una relación sinérgica.	A11	Actualización permanente de una atractiva oferta de actividades de fidelización y vínculo para la empleabilidad destinada a egresados y estudiantes.	Informe de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Anual a partir de Mar. 2017
	A12	Actualización permanente de nuevas redes de trabajo con empleadores regionales y nacionales.	Número de empleadores que participan en acciones de la red de empleabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Dirección de Estudios Institucionales y Planificación 	Anual a partir de Mar. 2017



X. 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

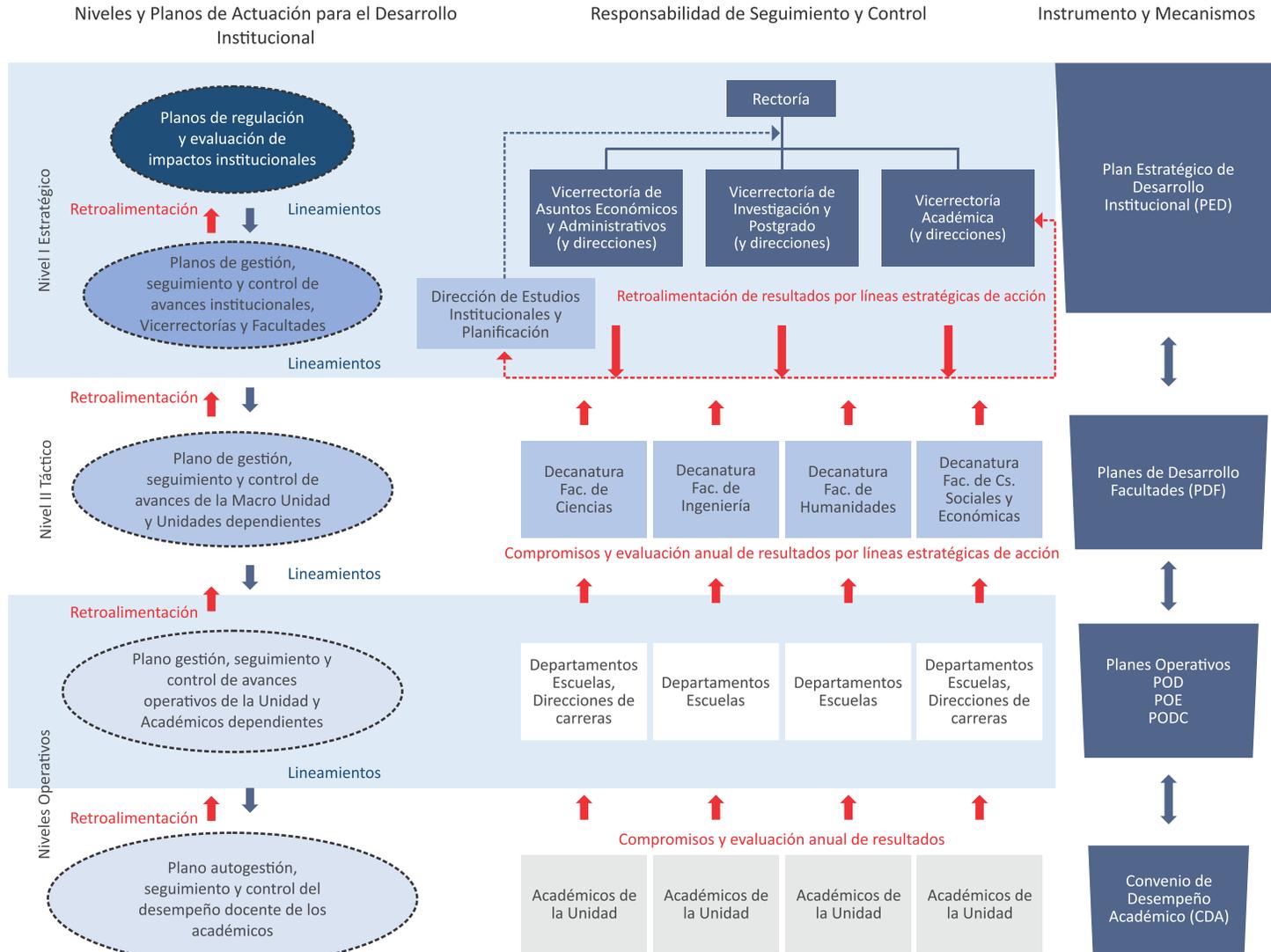
La estructura organizacional de la Corporación en sus distintos niveles cuenta con mecanismos adecuados de seguimiento, control y, por cierto, de actualización de sus Planes de Desarrollo de Facultades y de los Planes Operativos de los Departamentos o Unidades Académicas. Las funciones y responsabilidades 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 Estudios Institucionales y Planificación, 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





XI. AGRADECIMIENTOS

En el marco de este importante proceso de desarrollo del Plan Estratégico Universidad de La Serena 2016 - 2020, debemos destacar que este trabajo es el resultado del compromiso y valiosos aportes de toda la Comunidad Universitaria, representada por innumerables personas que de forma directa o indirecta, con esfuerzo y dedicación, contribuyeron para su materialización; vaya para todos ellos el mayor de los agradecimientos.



UNIVERSIDAD DE LA SERENA
Tu Universidad Estatal en la Región de Coquimbo