Rectoría
UNIVERSIDAD DE LA SERENA
CHILE

DECRETO EXENTO Nº936.-

REF.: Aprueba actualización del Plan de Desarrollo Institucional PDI 2024-2033.

LA SERENA, 30 de diciembre de 2025.-

VISTOS: Lo dispuesto en los D.F.L. N°12, de 1981 y D.F.L N°26 de 2023, ambos del Ministerio de Educación; las leyes N°19.880, N°21.091 y N°21.094; el D.F.L N°29, de 2005, del Ministerio de Hacienda; la Resolución N°36 de 2024, de la Contraloría General de la República, que fija normas sobre exención del trámite de toma de razón; el Acuerdo N°76/2025 de la H. Junta Directiva, adoptado en Sesión Ordinaria Nº09/2025, de fecha 21 de noviembre de 2025; el Decreto Exento N°288, de 28 de mayo de 2024; el Decreto TRA N°340/10/2025, que nombra al Secretario General de la Universidad de La Serena; y el Decreto Supremo N°166 de 2022 del Ministerio de Educación, que nombra a la Rectora de la Universidad de La Serena.

CONSIDERANDO:

Lo acordado por la Junta Directiva de la Universidad de La Serena en su Sesión Ordinaria N°09, celebrada el viernes 21 de noviembre de 2025, en orden a aprobar la actualización del Plan de Desarrollo Institucional.

DECRETO:

1. Apruébase la actualización del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de La Serena, cuyo texto íntegro se transcribe a continuación:

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
UNIVERSIDAD DE LA SERENA
PDI 2024-2033
Actualización Diciembre 2025

CONTENIDOS

1. PRESENTACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 3
2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA SERENA 8
3. PRINCIPALES LOGROS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TRANSICIÓN 2021-2023 9
- Gestión estratégica y recursos institucionales 9
- Docencia y resultados del proceso de formación 9
- Aseguramiento interno de la calidad 9
- Investigación, creación e innovación 9
- Vinculación con el medio 9
4. ANTECEDENTES DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2024-2033 10
4.1. Modelo conceptual del Plan de Desarrollo Institucional 10
4.2. Ejes y horizonte del Plan de Desarrollo Institucional 10
4.2.1. Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 11
4.2.2. Horizonte del Plan de Desarrollo Institucional 12
4.3. Proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 12
4.3.1. Antecedentes generales 12
4.3.2. Etapas y Actividades 13
4.3.3. Seguimiento, Evaluación y Actualización del Plan 14
4.3.4. Estructura del Plan de Desarrollo Institucional 15
5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 16
5.1. Misión 16
5.2. Visión 17
5.3. Principios 17
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 17
6.1. Antecedentes internos y de contexto 18
6.2. Análisis situacional de la Universidad 19
6.2.1. Oportunidades y amenazas institucionales 19
6.2.2. Fortalezas y debilidades por eje estratégico 20
6.2.3. FODA Institucional 22
6.3. Evaluación de la Implementación del Plan de Desarrollo Institucional 2024- 2033 Período Bienio Ene 2024- Oct 2025 24
6.4. Desafíos y riesgos horizonte 2033 28
6.4.1. Desafíos por eje estratégico 28
6.4.2. Riesgos estratégicos institucionales 31

6.5. Actualización de Desafíos y Riesgos Institucionales de la Universidad de La Serena. Período 2026-2033 32
6.6. Matriz Estratégica de Desafíos, Riesgos y Oportunidades 34
7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 37
7.1. Lineamientos Estratégicos 37
7.2. Políticas institucionales 37
7.3. Mapa estratégico 41
7.3.1. Eje estratégico de docencia y resultados del proceso de formación 42
7.3.2. Eje estratégico de gestión estratégica y recursos institucionales 45
7.3.3. Eje estratégico de aseguramiento interno de la calidad 49
7.3.4. Eje estratégico de vinculación con el medio 52
7.3.5. Eje estratégico de investigación, creación e innovación 55
8. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 59
8.1. Cultura institucional y académica 59
8.2. Estructura organizativa y sistema de gobierno 60
8.2.1. Estructura orgánica de la Universidad 60
8.2.2. Sistema de gobierno institucional y gobernanza de la docencia 61
8.3. Mapa de procesos institucionales 63
8.4. Sistemas de información y monitoreo 63
9. CONTROL ESTRATÉGICO 64
9.1. Articulación del Plan de Desarrollo Institucional 64
9.2. Sistema de seguimiento, evaluación y retroalimentación 64
9.3. Modelo de control estratégico Institucional 64
10. AGRADECIMIENTOS 66

1. PRESENTACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

En este documento presento a nuestra comunidad universitaria y al entorno regional el documento de actualización del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), instrumento que orienta la acción estratégica de nuestra Universidad para el segundo bienio del PDI 2024 2033 y que constituye una guía fundamental para la evaluación y la toma de decisiones en nuestro quehacer en los distintos ámbitos misionales y de gestión.

Como Universidad Estatal Regional de la Región de Coquimbo, la Universidad de La Serena está profundamente vinculada en las necesidades, dinámicas y aspiraciones de un territorio diverso

como lo es la Región de Coquimbo, con desafíos que requieren la presencia activa y transformadora de una institución pública comprometida con la generación de conocimiento, el fortalecimiento de capacidades locales y el desarrollo equitativo y sostenible. Desde esta convicción, la actualización del PDI reafirma nuestra responsabilidad con la sociedad y la obligación de orientar nuestros esfuerzos hacia el bien común, la excelencia, la inclusión y la pertinencia de nuestras contribuciones.

La actualización del Plan de Desarrollo Institucional no es un acto aislado ni meramente administrativo, surge como una necesidad estratégica, derivada de la evolución natural de la Institución y del sector de la educación superior en Chile, de los requerimientos normativos que regulan el funcionamiento de las universidades estatales y de las expectativas y desafíos que la ciudadanía, las instituciones públicas, las organizaciones sociales y el sector productivo depositan en nuestra institución.

El sistema universitario chileno, especialmente en su componente estatal y regional, ha enfrentado en la última década transformaciones profundas. La Ley de Universidades del Estado, la Ley de Educación Superior, la instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y los crecientes estándares de evaluación por parte de la Comisión Nacional de Acreditación han configurado un entorno más exigente, que demanda mecanismos permanentes de autoevaluación, revisión de estrategias, toma de decisiones basadas en evidencia, transparencia y responsabilidad institucional.

Por otra parte, el territorio que habitamos se encuentra en constante cambio. La Región de Coquimbo experimenta procesos de transformación socio productiva, tensiones hídricas históricas, desafíos en equidad territorial, necesidades crecientes de innovación científica y tecnológica, y demandas por mejores oportunidades educativas y laborales para sus habitantes. Frente a este escenario, la Universidad debe adaptarse y anticiparse, ajustando su modelo de desarrollo para mantenerse vigente, pertinente y a la altura del rol que la ciudadanía le ha encomendado.

Esta actualización del PDI responde precisamente a esta doble exigencia: cumplir con el marco regulatorio que orienta nuestro quehacer y, simultáneamente, profundizar nuestro compromiso con la Región de Coquimbo, en un marco de excelencia, pertinencia, calidad y sustentabilidad institucional.

Nuestra institución ha asumido de manera decidida su compromiso con la mejora continua como un principio transversal y permanente. Ello implica que las unidades académicas y administrativas evalúan de manera sistemática sus procesos, resultados e impactos; identifican brechas; y proponen ajustes que permitan fortalecer la calidad de la docencia, la investigación, la creación artística, la innovación, la vinculación con el medio y la gestión institucional.

La actualización del PDI se enmarca en esta lógica. No se trata de un cambio estructural del plan original; sino de un proceso de afinamiento, reforzamiento y aporte a la coherencia estratégica del documento y, con ello, de la Institución. Este ejercicio ha permitido revisar nuestros objetivos, estrategias y metas de largo plazo, incorporando elementos emergentes, ajustando

prioridades, definiendo e incorporando métricas e indicadores pertinentes y alineando la gestión a partir de los avances logrados en los últimos años.

En este sentido, la mejora continua no es solo un requerimiento normativo de los sistemas de aseguramiento de la calidad, sino un valor institucional que refleja nuestra convicción profunda de que la Universidad debe ser un espacio de aprendizaje, innovación y revisión crítica de sí misma. Mantener vigente y actualizado el PDI es una muestra concreta del compromiso institucional con este principio y con el mejoramiento continuo.

Es pertinente destacar, además, el esfuerzo sistemático de las distintas unidades en aportar evidencia, diagnósticos, análisis y propuestas concretas para enriquecer el proceso de actualización. La profesionalización de la gestión universitaria ha permitido que la actualización del PDI se sustente en información validada, en proyecciones realistas y en un conocimiento profundo de nuestros recursos, nuestras capacidades y desafíos.

La normativa que regula a las universidades en Chile establece obligaciones claras respecto de la planificación estratégica, la coherencia entre metas institucionales, presupuesto, capacidades instaladas y compromisos con el Estado, la rendición de cuentas, y la evaluación continua de resultados.

Es así como la actualización del PDI da respuesta plena a estas exigencias, integrando lineamientos coherentes con:

- La Ley N.º 21.094 sobre Universidades del Estado, que establece el deber de contar con instrumentos planificación que orienten la misión pública, la mejora continua y la sustentabilidad.
- El Decreto con Fuerza de Ley N°26, que promulga el nuevo Estatuto de la Universidad de La Serena, el cual define una nueva gobernanza más participativa y democrática.
- La Ley N.º 21.091 de Educación Superior, que regula los estándares de calidad, los procesos de aseguramiento y los mecanismos de evaluación externa.
- Los criterios y estándares del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que demandan una planificación coherente con el modelo educativo, los recursos institucionales y las capacidades de gestión.
- Los requerimientos propios del proceso de acreditación institucional, que exigen un proyecto robusto, orientado al bienestar estudiantil, la equidad territorial, la calidad formativa y la contribución al desarrollo nacional y regional.

La actualización del PDI incorpora lineamientos en materia de cooperación, fortalecimiento del rol público, articulación con el Estado y participación en iniciativas de desarrollo territorial impulsadas junto a otras instituciones públicas y privadas. De esta manera, la actualización refuerza la responsabilidad del Estado en la provisión de educación superior de calidad, y reafirma nuestra condición de institución pública y regional, con una misión al servicio de las comunidades.

Uno de los aportes centrales de este proceso ha sido la revisión y actualización de los ejes estratégicos que orientan nuestro quehacer institucional. Estos ejes, los que articulan la docencia, la investigación, la creación artística y cultural, la innovación, la vinculación con el

medio y la gestión interna, han sido ajustados con el objetivo de reflejar con mayor claridad las prioridades, las capacidades de la institución y los desafíos emergentes del entorno.

En esta actualización, se han reforzado elementos como el énfasis en la calidad académica y formativa, así como el fortalecimiento del modelo educativo, la autorregulación, la pertinencia curricular y la excelencia pedagógica. Junto con ello se fortalece la investigación y la creación, concebidas como motores del desarrollo territorial y nacional, con estrategias claras para potenciar la productividad científica, la innovación, la transferencia tecnológica y la articulación con redes nacionales e internacionales. En ese marco, se fomenta con fuerza la vinculación con el medio, entendida como un compromiso permanente y bidireccional con el territorio, orientada a aportar a la toma de decisiones públicas, al fortalecimiento de capacidades sociales y productivas, y a la difusión del conocimiento. Lo anterior, enmarcado en la eficacia de la gestión institucional, con foco en la modernización, la eficiencia, la transparencia, la responsabilidad financiera y la consolidación de sistemas integrados de información que permitan una gobernanza más robusta.

La integración de estos elementos en la actualización del PDI permite que el plan represente un instrumento moderno, flexible y coherente con las exigencias actuales de la educación superior.

Ser una universidad estatal y regional implica una responsabilidad irrenunciable con el territorio que nos acoge. La Región de Coquimbo constituye un espacio diverso, con tensiones y oportunidades que requieren la presencia activa de la Universidad en la construcción de soluciones, la generación de conocimiento pertinente y la formación de profesionales capaces de responder a los desafíos locales y globales. El territorio es un componente esencial de nuestra identidad institucional. Por ello, la actualización del PDI refuerza el foco regional y la necesidad de una presencia activa de la Universidad en los ámbitos relevantes para el desarrollo del territorio.

Un hito fundamental para la vida institucional lo representa la entrada en vigencia del Decreto con Fuerza de Ley N°26, publicado el 08 de agosto de 2024, el cual aprueba el Estatuto de la Universidad de La Serena, el cual se ajusta a las exigencias del Título II de la Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales. Esto reemplaza al estatuto aprobado en el Decreto con Fuerza de Ley N°158, de 1981, del Ministerio de Educación Pública, dando paso a más de cuarenta y cuatro años de su promulgación a un nuevo modelo institucional que responda a las actuales exigencias del sector y de la comunidad. El DFL N°26 establece que el nuevo Estatuto Orgánico de la Universidad de La Serena entró en vigencia a partir del 08 de agosto de 2025.

La actualización del PDI no solo revisa el presente, sino que traza una hoja de ruta para el futuro. La visión que proyecta es la de una Universidad estatal, regional y pública, consolidada en excelencia académica, líder en investigación de frontera y aplicada, comprometida con la equidad territorial, fortalecida en su gestión interna y reconocida por su aporte al desarrollo humano, social, cultural y productivo de la Región de Coquimbo y del país.

Para avanzar en este camino se requiere un compromiso colectivo. La Universidad es una construcción permanente y dinámica, que depende del esfuerzo de todos sus integrantes. Cada académico, funcionario y estudiante cumple un rol esencial en la implementación del plan, en

la contribución al logro de las metas y en la construcción de una cultura institucional basada en la mejora continua, la colaboración y la responsabilidad pública. Del mismo modo, reafirmamos nuestro compromiso con el Estado, con las instituciones públicas regionales y nacionales, con el sector productivo, con la sociedad civil y con la comunidad en general. Nuestro propósito es seguir siendo un actor relevante en el desarrollo del territorio, aportando con evidencia, conocimiento y capacidad técnica para la toma de decisiones, la formación de talento humano y la promoción del bienestar social.

La Institución agradece a todas las personas que participaron en este proceso de actualización del Plan de Desarrollo Institucional. Su compromiso, profesionalismo y dedicación han permitido elaborar un documento sólido, coherente y representativo de la visión que compartimos como institución pública. Igualmente se reconoce a quienes lideraron las instancias de análisis, sistematización y revisión técnica, así como a la comunidad universitaria por sus aportes, ideas, críticas y propuestas. Cada contribución, desde la más general a la más específica, ha sido valiosa para fortalecer la versión final de este plan.

Con la actualización del Plan de Desarrollo Institucional, nuestra Universidad reafirma nuestra misión, fortalece nuestra identidad como universidad estatal y regional, y proyecta un futuro en el que la excelencia, la pertinencia, la inclusión y la responsabilidad pública continúan siendo los pilares de nuestro quehacer.

Invito a la comunidad a asumir este PDI actualizado como un compromiso colectivo, como una guía que nos orienta y como un instrumento dinámico, capaz de acompañar nuestro crecimiento y desarrollo. Sigamos trabajando con visión de futuro, con sentido público, con calidad y con un compromiso profundo con el territorio en nuestro rol de universidad pública, estatal y regional.

Dra. Luperfina Rojas Escobar
Rectora
Universidad de La Serena

2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA SERENA

La Universidad de La Serena es la heredera histórica de las variadas iniciativas en Educación Superior desarrolladas en la Región de Coquimbo en los últimos 200 años.

El 3 de junio de 1838 llega a La Serena el sabio polaco Don Ignacio Domeyko Ancuta, quien inicia la enseñanza profesional de la minería en Chile al ser contratado por el Gobierno chileno como profesor del curso de Química y Mineralogía del Instituto Departamental de Coquimbo, actual Liceo de Hombres de La Serena.

En 1874 nace la Escuela Normal de Preceptoras de La Serena, creada por Decreto Nº30, promulgado por el presidente Don Federico Errázuriz Zañartu; luego de cuatro años de funcionamiento esta Escuela cierra hasta su reapertura el 6 de abril de 1890, año en que asume su dirección la educadora alemana Doña Isabel Bongard Cordes.

El 26 de agosto de 1887 se funda la Escuela Práctica de Minería de La Serena, cuyo primer director fue don Buenaventura Osorio Álvarez, continuando el legado de enseñanza de la minería que Domeyko había comenzado años atrás y que se caracterizó por una fuerte formación básica en ciencias y en disciplinas de la ingeniería, mucho trabajo de laboratorio y experiencia práctica.

El 27 de febrero de 1952 se establece la sede regional de la Universidad Técnica del Estado de la cual pasa a formar parte la Escuela de Minas. Su primer director fue don Carlos Rey Blanco. Cinco años más tarde, el 27 de julio de 1957, se funda en La Serena el Conservatorio Regional de Música, dependiente de la Facultad de Ciencias y Artes Musicales de la Universidad de Chile, el que se integra posteriormente a la sede local de la misma universidad. El primer director del Conservatorio fue don Jorge Peña Hen.

El 5 de junio de 1961, la Universidad de Chile instala en la ciudad el Colegio Universitario Regional, el que comenzó a impartir las carreras de pedagogía en las especialidades humanistas y científicas. Dos años más tarde, el Colegio Regional se convierte en el Centro Universitario y en 1971 adquiere la categoría de sede de la Universidad de Chile.

En 1974 la Escuela Normal de Preceptoras es traspasada a la sede regional de la Universidad de Chile.

El 20 de marzo de 1981 las ex sedes regionales de la ex Universidad Técnica del Estado y de la Universidad de Chile se fusionan, dando origen a la Universidad de La Serena, ULS, cuyo primer Rector fue don Daniel Arriagada Pineda.

La creación de la Universidad de La Serena se establece mediante el Decreto con Fuerza de Ley N° 12, de 1981, del Ministerio de Educación. A partir de su fundación, la ULS inició sus actividades académicas con tres Facultades: Ingeniería, Ciencias y Humanidades. En el año 2000, se creó la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas (en 2019 se modifica su nombre al de Facultad de Ciencias Sociales, Empresariales y Jurídicas).
La matrícula inicial de pregrado de la Universidad estuvo constituida por 4.200 alumnos.

3. PRINCIPALES LOGROS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TRANSICIÓN 2021-2023

Durante el periodo contemplado en el Plan Estratégico de Desarrollo Transición 2021-2023, se han alcanzado importantes logros que reflejan el compromiso y la dedicación de la Universidad por cumplir las metas establecidas. A continuación, se destacan los principales hitos por área

• Gestión estratégica y recursos institucionales

En el ámbito financiero, se logró cumplir con la meta de tener un **margen EBITDA del 15%.** Además, en el periodo el **capital de trabajo aumentó** en un 4%, mientras que la proporción del costo de remuneraciones disminuyó del 78,5% al 70,7%.

En el área de gestión, **se incorporaron cuatro nuevos módulos a la plataforma institucional**, que abordan temas como la matrícula del jardín infantil, la oferta académica de asignaturas, la configuración de horarios laborales y la aplicación de la Ley N°21.369 que regula el acoso sexual, la violencia y discriminación de género en el ámbito de la educación superior.

• Docencia y resultados del proceso de formación

Se **amplió la oferta de postgrado** llegando a contar con 6 programas de doctorado. En el área de pregrado, el **34% de las carreras vigentes está acreditada o certificada**, y actualmente existen 6 programas en proceso de certificación.

Durante el periodo, las **postulaciones por vacante aumentaron** de 1,6 a 4,2, lo que resultó en un **incremento del 14% de la matrícula de 1° año.** Por lo demás, el **28% de los estudiantes participaron en programas de acompañamiento** académico y/o psicoeducativo.

• Aseguramiento interno de la calidad

Se destaca el **aumento de la duración de la acreditación institucional de 4 a 5 años** en las cuatro áreas comprometidas, la **cobertura del 100% en la acreditación de las carreras obligatorias**, así como la **conformación de Comités de Autoevaluación en todas las carreras** de la Institución.

• Investigación, creación e innovación

Se registró un **aumento del porcentaje de docentes con grado de doctor,** pasando del 53,1% a un 54,9%, lo que equivale a 342,3 JCE de académicos con grado doctoral. Las **publicaciones de artículos científicos en revistas de alto impacto (Q1) aumentaron** del 62% al 67% entre los años 2021 y 2022.

• Vinculación con el medio

En el área de Vinculación con el Medio, se logró **apoyar financieramente el 75% de los proyectos disciplinares de vinculación postulados.** También, se superaron ampliamente las metas de alianzas para implementar acciones conjuntas con el Estado y el sector empresarial, alcanzando un total de **68 convenios de colaboración**. Por otra parte, durante el año 2023, **se ofertaron 100 programas de creación, extensión cultural y académica**, y se aprobó la creación de 15 convocatorias específicas basadas en los lineamientos para el desarrollo de iniciativas de Vinculación con el Medio. Hasta junio de 2023, se contabilizó una **participación de 8.482 personas** en actividades del programa de divulgación científica, tanto presenciales como virtuales.

En conclusión, los logros alcanzados en las diferentes áreas de desempeño de la Universidad son un claro reflejo del avance significativo en la mejora cualitativa de la institución en su conjunto. Este progreso demuestra el compromiso continuo de la ULS con la excelencia y la innovación en todas sus actividades, y su impacto positivo en la comunidad académica y en la sociedad en general. Asimismo, los resultados evidencian el fortalecimiento de los recursos y capacidades estratégicas de la Universidad, así como los avances en su sustentabilidad académica y económica. Esto permitirá cumplir satisfactoriamente con los estándares y desafíos globales establecidos en el Sistema Nacional de Educación Superior y en el Subsistema de Universidades Estatales de Chile.

4. ANTECEDENTES DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2024-2033

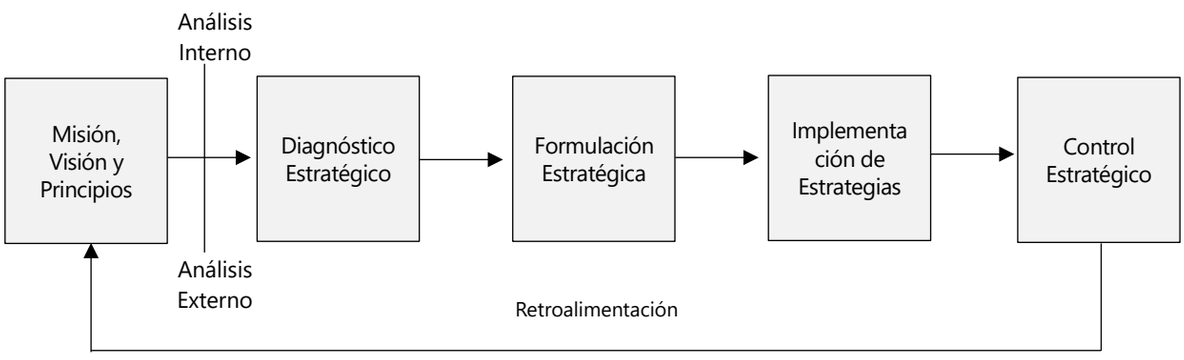
4.1. Modelo conceptual del Plan de Desarrollo Institucional

El Modelo conceptual del Plan de Desarrollo Institucional 2024-2033 describe el sistema de dirección estratégica que la Universidad utiliza para planificar, organizar, guiar y controlar su proceso de desarrollo institucional. Este modelo brinda un enfoque sistemático y una estructura clara y coherente para una gestión estratégica óptima, lo cual ayuda a la Institución a definir sus objetivos, identificar las acciones necesarias para alcanzarlos y evaluar su ejecución y progreso. El sistema se compone de cinco fases centrales que se desarrollan secuencialmente: definición de los lineamientos estratégicos, diagnóstico estratégico, formulación estratégica, implementación de las estrategias y control estratégico.

En los lineamientos estratégicos, se definen la misión, visión de la Institución, y de sus principios rectores. Se realiza un análisis interno y externo para comprender los recursos, capacidades y el entorno competitivo y macroambiente. El diagnóstico estratégico identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan el cumplimiento de la misión, visión y propósito estratégico de la organización. También, se identifican aspectos críticos que pueden afectar las fortalezas de la Institución (riesgos), así como factores del entorno que pueden contribuir a superar las debilidades existentes (desafíos).

En la formulación de la estrategia, se elaboran las acciones necesarias para cumplir los objetivos estratégicos a largo plazo, adaptando los recursos y capacidades con los requerimientos del entorno. Durante la implementación de las estrategias, se ejecutan los diversos programas y planes estratégicos y operativos para ponerlas en marcha. Su implementación abarca distintos niveles jerárquicos y unidades de la organización, permitiendo un enfoque multinivel (*top down*) y multi-unidad. La implementación de las estrategias comprende la cultura organizacional, el diseño organizativo y el sistema de gobernanza institucional.

Finalmente, el control de la estrategia implica asegurar el alineamiento estratégico entre los diferentes niveles institucionales; estratégico, táctico y operativo, así como realizar un seguimiento, control y retroalimentación del Plan de Desarrollo Institucional para adaptarse y ajustar los procesos y comportamientos en función de los propósitos establecidos. En este contexto, los sistemas de información y control desempeñan un papel fundamental al ayudar a la Universidad a optimizar su gestión, mejorar la calidad académica y alcanzar de manera efectiva sus metas institucionales.



Modelo conceptual del Plan de Desarrollo Institucional.

4.2. Ejes y horizonte del Plan de Desarrollo Institucional

El Plan de Desarrollo Institucional contempla ejes estratégicos y plazos, tanto para el diagnóstico estratégico como para la formulación de las estrategias, su implementación y control. En el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, se han considerado como referencia, las cinco dimensiones del actual Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la acreditación institucional de universidades chilenas. Estas dimensiones se han mantenido con sus respectivas denominaciones, tal como en el Plan Estratégico de

Desarrollo de Transición 2021- 2023, lo que da cuenta del vínculo entre las decisiones estratégicas internas y las regulaciones nacionales para el aseguramiento y mejora de la calidad.

Respecto a los plazos, se ha innovado el tradicional plan quinquenal, considerando un horizonte de 10 años, lo que permite programar temáticas que, debido a su naturaleza y dinámica, requieren más tiempo para alcanzar sus metas.

4.2.1. Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional

La definición de los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional ha considerado el ajuste de los objetivos y metas a ámbitos específicos, con el fin de alcanzar una mayor consistencia en los lineamientos estratégicos. No obstante, también se ha tenido en cuenta que hay temas de alto potencial que no se limitan a un solo eje estratégico, sino que pueden abarcar dos o más de ellos. Los componentes de estos ejes son coherentes con la Misión, Visión y Principios de la Universidad. A continuación, se presentan los cinco ejes estratégicos:

- **Docencia y resultados del proceso de formación:** Incluye las tareas formativas, tanto a nivel terciario como cuaternario. Sus contenidos están referidos al Modelo Educativo y su aplicación en aspectos curriculares y en los procesos de enseñanza y aprendizaje; la formación y calificación del cuerpo académico; el aprendizaje del estudiantado, así como de los factores que condicionan su progresión y logros; los procesos y resultados de la formación y la investigación educativa. Todos estos aspectos están orientados a la calidad de la formación y a la satisfacción de las demandas sociales de profesionales, postgraduados y empleadores, especialmente de la Región de Coquimbo. Considera no solo los aspectos propios de los procesos formativos, sino también aquellos concernientes a su gestión.
- **Gestión estratégica y recursos institucionales:** Contempla las materias referidas a la gestión institucional desde una perspectiva integral, es decir, aspectos relativos a la organización, dirección, recursos humanos, económicos, físicos y de información, planeación, así como procesos de control y retroalimentación. Incluye, por lo tanto, la estructura orgánica, las políticas de desarrollo, los objetivos estratégicos y la toma de decisiones, propios de la gestión institucional. En materias de recursos considera su disponibilidad, calidad y pertinencia en todos los componentes organizacionales. En particular, en materias de gestión y desarrollo de personas incluye sus competencias, fomento de sus capacidades, desarrollo profesional, convivencia, calidad de vida, equidad de género, diversidad e inclusión.

- **Aseguramiento interno de la calidad:** Considera el sistema interno de aseguramiento y gestión de la calidad institucional, el cual abarca la totalidad de las funciones y niveles de la Universidad y su aplicación sistemática en todas las actividades propias de la Universidad. Como consecuencia, considera el aseguramiento continuo de la calidad del proyecto institucional y la internalización de una cultura de calidad. En particular, se refiere también a los niveles de equivalencia de los programas formativos, en términos del aseguramiento y mejoramiento continuo de su calidad. Por su naturaleza transversal, este eje se articula dinámicamente con los otros ejes estratégicos de la Universidad e incluye la gestión del aseguramiento y mejoramiento de la calidad institucional.

- **Vinculación con el medio:** Comprende los vínculos de las tareas académicas y de gestión de la Universidad con su entorno local, nacional e internacional. Incluye los procesos de evaluación, resultados y contribución, de las políticas, instrumentos y actividades involucradas en estos vínculos. De manera particular, incorpora la bidireccionalidad de las interacciones entre la Institución y su medio, es decir de los resultados e contribución positivos recíprocos en materias formativas, de generación y aplicación del conocimiento científico-tecnológico, la creación y de la extensión. Se articula, a través de la educación continua, con las otras áreas académicas. Evidencia los aportes de la Universidad al desarrollo sostenible del país y de la Región de Coquimbo. Como los otros ejes estratégicos, incluye no solo las actividades propias de Vinculación con el Medio, sino también los aspectos específicos de su gestión.

- **Investigación, creación e innovación:** Incorpora el desarrollo del conjunto de actividades de generación de conocimiento, derivadas de la investigación científico-tecnológica disciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria, de la creación artística y de la transferencia y difusión del conocimiento a través de la innovación tecnológica y social. Considera la gestión, resultados e impactos de las políticas, instrumentos y actividades sistemáticas de Investigación, Creación e Innovación, en el desarrollo del conocimiento, desarrollo económico, social y cultural, formación de estudiantes y capital humano avanzado, con especial

énfasis en la Región de Coquimbo. Tiene como referencia procedimientos y estándares nacionales e internacionales de calidad.

En consecuencia, la definición de los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional tiene como objetivo lograr el cumplimiento del proyecto corporativo y garantizar la existencia de mecanismos eficaces de aseguramiento de la calidad. Además, busca fortalecer la capacidad de autorregulación y promover la mejora continua, en línea con los actuales criterios de acreditación de las universidades chilenas.

4.2.2. Horizonte del Plan de Desarrollo Institucional

El Plan de Desarrollo Institucional considera objetivos y metas de corto plazo, así como de mediano y largo plazo, es decir, a un horizonte diez años. En el corto plazo, se dispone de información más precisa, cuya variabilidad en el tiempo es acotada o es menor que aquella requerida para un horizonte de mediano y largo plazo. El plan decenal responde al dinamismo de situaciones políticas, económicas, tecnológicas y académicas que están en pleno desarrollo y cuyas consecuencias requieren un horizonte de tiempo más amplio.

Entre estas situaciones se encuentran: la implementación en estado de régimen de la Ley N° 21.091 y la Ley N°21.094, la aplicación del subsidio a la demanda y de otros mecanismos en el financiamiento público de las universidades y cambios en la acreditación institucional que serán aplicables en el próximo proceso de acreditación de la Universidad. Además, se requiere un aumento de la complejidad institucional, con la consiguiente diversificación de sus actividades, una consideración creciente del impacto en la Investigación, Creación e Innovación, y finalmente, la necesidad de cooperación interinstitucional y de evidencias de la contribución en las actividades de Vinculación con el Medio.

Por consiguiente, el plan estratégico decenal de la Universidad de La Serena reconoce y aprovecha positivamente estas condiciones del entorno, para el cumplimiento de su Misión y Visión, enfocándose en garantizar la adaptabilidad de la Universidad frente a los cambios y desafíos presentes y futuros, asegurando así su crecimiento y excelencia académica.

4.3. Proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional

4.3.1. Antecedentes generales

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2024-2033 es la ruta que define las prioridades de la Universidad de La Serena para la próxima década y representa la guía que orientará el quehacer de la Universidad en la consecución de su visión y misión estratégica.

Este documento ha sido elaborado de manera colaborativa, incorporando las perspectivas de académicos, directivos y estudiantes. Además, el proceso de formulación del PDI contó con el apoyo de una consultoría externa. A través de la participación de la Comunidad Universitaria, se han identificado las áreas prioritarias en las que se enfocarán los esfuerzos, teniendo en cuenta los desafíos y riesgos que se presentan en el contexto actual y futuro. También, se ha considerado la experiencia institucional en la elaboración de planes estratégicos, como una continuación del Plan Estratégico de Transición 2021-2023, el cual sucedió al Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2016-2020.

De este modo, el PDI 2024-2033 mantiene su focalización en los cinco ejes estratégicos, asimilables a las dimensiones consideradas en los procesos de regulación de la calidad para las instituciones de Educación Superior en Chile. Estos ejes claves de desarrollo son: Gestión estratégica y recursos institucionales; Docencia y resultados del proceso de formación; Aseguramiento interno de la calidad; Investigación, creación e innovación; y Vinculación con el medio.

Es importante destacar que el PDI no representa un fin en sí mismo, sino es más bien una herramienta que orienta las decisiones futuras para lograr el cumplimiento de la Misión y Visión de la Universidad a través del funcionamiento estratégico institucional. Esto significa que se cuenta con una guía para el desarrollo integral de la Universidad, con una clara articulación entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos, cada uno de los cuales tiene bien establecidos sus roles y contribuciones particulares, precaviendo altos grados de

coherencia y colaboración interna. Asimismo, se considera la integración de los ejes estratégicos y la provisión de los recursos humanos, físicos, económicos y de información necesarios para ejecutar estrategias explícitas.

Finalmente, cabe mencionar que los contenidos del PDI están alineados con lo declarado en el Modelo Conceptual del Plan de Desarrollo Institucional, y han sido diseñados y comunicados privilegiando su uso interno, sin que ello signifique restricciones en las características técnicas que debe cumplir este tipo de documento.

4.3.2. Etapas y Actividades

El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2024-2033 constó de cinco etapas fundamentales:

- **Etapa 1. Preparación del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional:** Esta fase comenzó con la definición del Equipo Técnico responsable de la elaboración del PDI y la declaración formal del inicio del proceso por parte de la Rectora de la Universidad, Dra. Luperfina Rojas Escobar. Posteriormente, se realizó un taller de gestión estratégica dirigido a los directivos de la Institución y los funcionarios que participan en la gestión institucional. En éste se definieron los criterios generales para la elaboración del PDI y su articulación con el Plan de Fortalecimiento a 10 años. Posteriormente se constituyeron los Equipos de Trabajo según ejes estratégicos claves, y se generó una base documental de fuentes internas y externas. Además, se estableció una agenda de comunicaciones internas.

- **Etapa 2. Definición de los lineamientos estratégicos:** En esta fase se revisaron y actualizaron las declaraciones estratégicas institucionales, misión, visión y principios fundamentales, en coherencia con las nuevas prioridades y requerimientos de la Universidad. El proceso fue liderado por el Equipo Técnico responsable de la elaboración del PDI y validado por agentes estratégicos claves, internos y externos.

- **Etapa 3. Análisis y diagnóstico estratégico:** Esta etapa se llevó a cabo de manera participativa, involucrando a la Comunidad Universitaria y los Equipos de Trabajo de los ejes estratégicos, llevando a cabo las siguientes actividades:

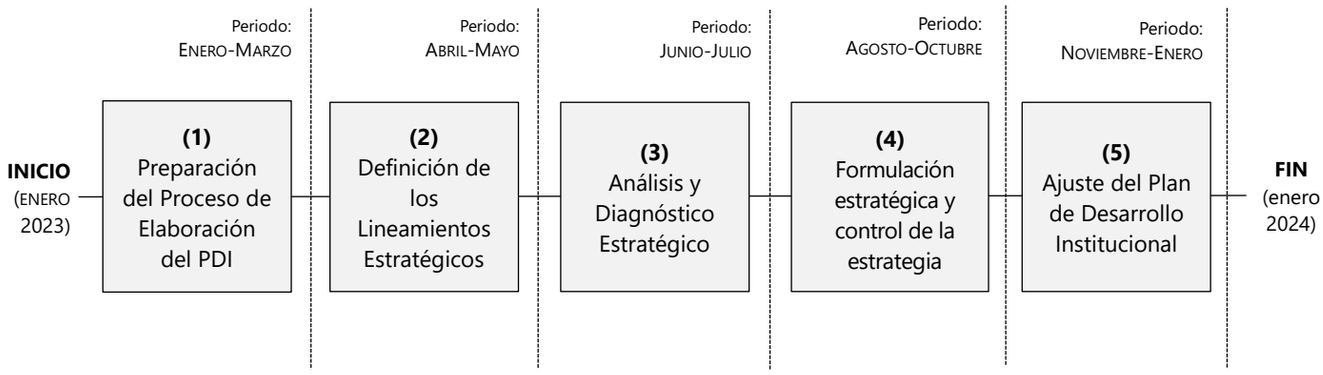
  - Se analizaron documentos internos claves, como el Plan Estratégico de Desarrollo Transición 2021-2023, el Plan de Mejora del Informe de Autoevaluación Institucional, el Plan de Fortalecimiento Institucional a diez años (2020-2030) y el Plan de Gobierno de la Rectoría (2022-2026).
  - Se analizaron documentos externos claves, como los nuevos criterios y estándares de calidad de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y documentos emanados por el Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECh) y el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH).
  - Se analizaron los indicadores estratégicos institucionales para identificar los avances y desafíos de la Universidad.
  - Se llevó a cabo una encuesta a la Comunidad Universitaria para obtener información sobre las opiniones, prioridades y desafíos futuros de la Universidad. En total, participaron 1.181 personas, incluyendo directivos (39), académicos (245), funcionarios (352), exalumnos (81) y estudiantes (464). Los datos obtenidos fueron analizados en cuatro etapas: organización y codificación, configuración de la base de datos, análisis estadístico descriptivo de datos y presentación e interpretación de la información.
  - Se realizaron talleres con los Equipos de Trabajo con el fin de identificar los principales desafíos y riesgos por eje estratégico y sus oportunidades de mejora.

- **Etapa 4. Formulación estratégica y control de la estrategia:** Esta fase se realizó de manera participativa, involucrando a los Equipos de Trabajo por eje, agentes estratégicos claves y el Equipo Técnico. Durante esta etapa, se establecieron los siguientes aspectos:

  - Lineamientos generales y objetivos estratégicos por eje, con base en los resultados del diagnóstico estratégico.
  - Formulación del Mapa Estratégico, que ilustra la relación entre los objetivos y ejes estratégicos.
  - Definición de actividades, metas, indicadores, plazos, responsables y presupuesto por objetivo estratégico.

- Establecimiento del sistema de seguimiento, control y retroalimentación del PDI, y su articulación con los niveles tácticos y operativos de la Institución.

- **Etapa 5. Ajuste del Plan de Desarrollo Institucional.** En esta etapa se completó la versión final del PDI 2024-2033, se llevó a cabo el diseño gráfico del informe, se revisó y validó por agentes estratégicos clave de la Institución, y se analizó y aprobó por los cuerpos colegiados.



Proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional.

4.3.3. Seguimiento, Evaluación y Actualización del Plan

El proceso de gestión estratégica encabezado por el Plan de Desarrollo Institucional 2024 2033 incorpora de forma explícita el modelo de mejora continua que establece el Sistema de Gestión Integral de la Calidad (SGIC), el cual identifica un conjunto de acciones secuenciales que permiten definir cursos de acción, evaluar la eficacia de las mismas y adoptar las acciones correctivas necesarias para mejorar los desempeños institucionales y cumplir los propósitos de la Universidad.

El proceso de seguimiento, evaluación y ajuste del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) constituye un eje articulador del Sistema de Gestión Integral de la Calidad, en tanto asegura que la planificación estratégica no sea un documento estático, sino un instrumento adaptativo que orienta el mejoramiento continuo, la eficacia y la orientación institucional hacia el cumplimiento de los objetivos del mismo. El seguimiento sistemático permite monitorear el avance de los objetivos estratégicos y metas asociadas, utilizando indicadores y mecanismos formales de reporte. Esta fase posibilita identificar brechas, buenas prácticas y tendencias, generando información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

La evaluación, por su parte, integra análisis cuantitativos y cualitativos, permitiendo determinar la efectividad de las estrategias implementadas y el nivel de contribución de las acciones al desarrollo institucional a través del cumplimiento de sus propósitos. Esta evaluación se complementa con procesos de auditorías internas, mecanismos de autoevaluación y accountability que forman parte del sistema de calidad, fortaleciendo la transparencia y la trazabilidad de los resultados.

Finalmente, el ajuste del PDI 24-33 deriva de la evidencia obtenida en las etapas previas. A través de la revisión y actualización de metas, definición de indicadores, así como ajuste de iniciativas, la institución asegura que su estrategia responda de manera pertinente a los cambios del entorno, a las nuevas

regulaciones, a las necesidades de los diferentes estamentos universitarios, así como la comunidad y a su compromiso con la excelencia y el cumplimiento de sus propósitos.

Este ciclo de seguimiento, evaluación y ajuste se integra de forma explícita al Sistema de Gestión Integral de la Calidad, configurando un ciclo de mejora continua que aporta coherencia entre la misión institucional, la planificación estratégica y la gestión operativa. En conjunto, estos procesos consolidan una cultura organizacional basada en la evidencia, la rendición de cuentas y la mejora permanente.

Este proceso se basa en ciclos bienales, donde se consideran los resultados del avance e implementación de las acciones, así como el avance en el cumplimiento de las metas propuestas para los indicadores institucionales. Esto, junto con la revisión de contexto, favorece la aplicación de ajustes en la fase de implementación del plan, es decir, en sus programas y acciones, así como la definición de nuevos elementos que favorezcan el seguimiento, como el ajuste de indicadores relacionados con las acciones y objetivos estratégicos institucionales. Con ello, se mantiene la base de los elementos fundantes del plan y su ajuste se remite, fundamentalmente, a su fase de implementación.

4.3.4. Estructura del Plan de Desarrollo Institucional

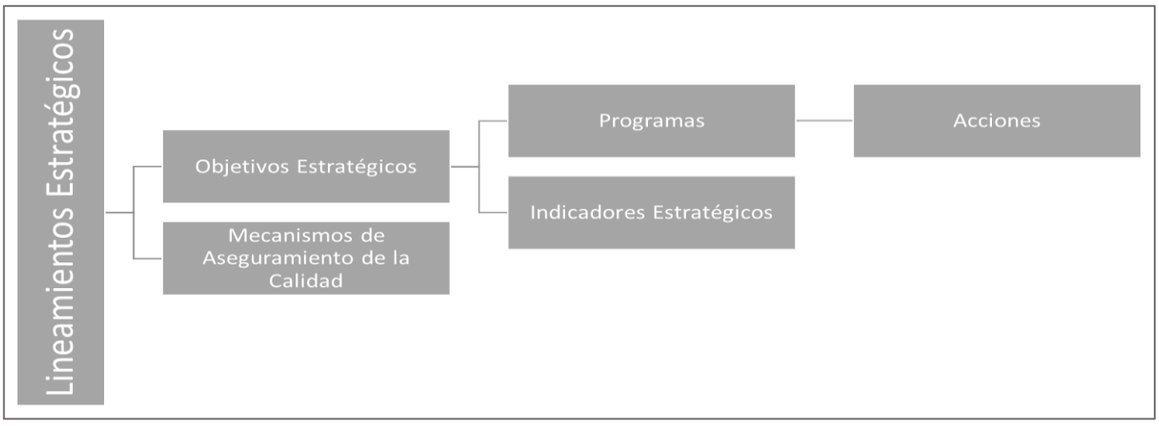
El Plan de Desarrollo Institucional se estructura a partir de la definición de lineamientos estratégicos, los cuales identifican las principales áreas de gestión institucional que se reconocen como

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2024-2033 de la Universidad de La Serena constituye como el principal instrumento de planificación estratégica, el cual orienta la proyección de la Institución en su carácter estatal, pública y regional, respondiendo a su misión y propósitos esenciales.

A partir de este marco general, se presenta en la configuración del Plan a un grupo de Lineamientos Estratégicos, los cuales organizan las áreas prioritarias para el desarrollo institucional durante la década 2024-2033. En la ULS, estos lineamientos se encuentran estrechamente vinculados con los sellos institucionales y establecen un horizonte común de actuación que orienta a toda la comunidad universitaria hacia metas estratégicas coherentes con sus propósitos.

En su fase prospectiva, el PDI describe el contexto institucional y sectorial, reconociendo los desafíos que enfrentan las universidades estatales regionales, lo cual permite a la institución conectarse con su entorno. Para la ULS, este contexto es especialmente relevante dado su compromiso histórico con **el** desarrollo de la Región de Coquimbo, su arraigo territorial y su identidad universitaria vinculada a la excelencia, la equidad, la vocación pública y la responsabilidad social. Por otra parte, hace una reflexión respecto de sus resultados y acciones, considerando para ello los recursos y capacidades institucionales. Con lo anterior, configura un escenario de elementos que favorecen o dificultan la gestión institucional, utilizando herramientas diagnósticas dirigidas hacia la definición de itinerarios de actuación en cada lineamiento definido.

A partir de estos Lineamientos Estratégicos, el documento incorpora un diseño para la estructura del PDI, representado a través de los componentes de objetivos estratégicos, acciones, programas, indicadores y mecanismos de aseguramiento de la calidad. La relación entre estos elementos permite observar cómo se articula el quehacer de cada unidad y el institucional, así como también identificar cómo se transforma la visión estratégica de largo plazo en procesos operativos y resultados medibles



Es así como el documento plantea avanzar hacia una interpretación unificada y pragmática del PDI. Esta interpretación propone que las acciones se conciban como elementos integrados a los programas, y éstos, como unidades de mayor alcance temporal que permiten coordinar recursos, capacidades y esfuerzos institucionales para cumplir los objetivos estratégicos definidos por los lineamientos del PDI 24-33 de la Universidad de La Serena. Este enfoque es particularmente pertinente para la USerena, facilitando la operativización de su misión regional y asegurando que las iniciativas estratégicas se desarrollen con continuidad, evitando fragmentación y permitiendo un seguimiento institucional más claro.

Así, se establece una estructura que armoniza los componentes en el siguiente sentido:

- Los lineamientos estratégicos declaran la visión de futuro de la Universidad en sus áreas misionales.
- Los objetivos estratégicos concretan esa visión en metas específicas.
- Los programas estratégicos se constituyen como los principales dispositivos de implementación.
- Las acciones representan unidades concretas de ejecución que dan vida a los programas y colaboran con el cumplimiento de los objetivos.
- Los indicadores permiten evaluar los avances, los impactos y la contribución de cada programa al proyecto institucional de la ULS.

Esta lógica facilita que la Universidad pueda avanzar con un marco claro, adaptativo, verificable y compartido, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia y la autorregulación institucional. En conjunto, la estructura permite comprender que el PDI 2024-2033 de la Universidad de La Serena está diseñado para responder a su identidad como universidad estatal y regional, fortalecer su proyecto académico, consolidar su vínculo con el territorio y asegurar un desarrollo institucional sostenible. El plan articula misión, visión, lineamientos, objetivos, programas, acciones e indicadores, ofreciendo un marco sólido para la toma de decisiones y la gestión basada en evidencia, coherente con los desafíos de la educación superior y con la misión transformadora de la USerena en la Región de Coquimbo.

5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

5.1. Misión

"La Universidad de La Serena es una institución de Educación Superior pública, estatal, regional y autónoma, comprometida con la excelencia académica y la mejora continua de la calidad de su quehacer institucional. Realiza su labor académica en la Región de Coquimbo, con proyección nacional y global. A través de la docencia, investigación, creación, innovación, extensión y vinculación con el medio, genera, preserva, desarrolla y comunica el saber superior en los diversos campos del conocimiento y la cultura. Su propósito es formar personas con espíritu crítico y reflexivas, con orientación a la búsqueda de la verdad y en sintonía con las necesidades y desafíos del entorno. Como parte integral del Estado, colabora en todas aquellas políticas, planes y programas que propendan al desarrollo cultural, social, territorial, artístico, científico, tecnológico, económico y sostenible del país, a nivel nacional y regional. En el cumplimiento de su misión, la Universidad se adhiere a la práctica irrestricta de los principios y deberes propios de una Universidad del Estado de Chile".

5.2. Visión

"La Universidad de La Serena se proyecta como una universidad estatal y regional de excelencia, que aspira a ser reconocida como un referente del sistema de educación superior por el alto nivel académico de sus actividades de docencia, investigación, creación, innovación, extensión y vinculación con el medio. Como agente de cambio, busca liderar la transformación educativa y social de la región, el país y el mundo hacia un futuro más justo, inclusivo y sostenible para todas las personas sin distinción".

5.3. Principios

La Universidad de La Serena, como entidad estatal está comprometida con fomentar y garantizar los principios establecidos en el Artículo N°5 de la Ley N°21.094. Estos son: el pluralismo, la laicidad, esto es, el respeto de toda expresión religiosa, la libertad de pensamiento y de expresión; la libertad de cátedra, de investigación y de estudio; la participación, la no discriminación, la equidad de género, el respeto, la tolerancia, la valoración y el fomento del mérito, la inclusión, la equidad, la solidaridad, la cooperación, la pertinencia, la transparencia y el acceso al conocimiento.

Los principios que guían el quehacer de la Universidad de La Serena, están en sintonía con su misión, sus funciones institucionales y con su Modelo Educativo, los cuales son concordantes con los declarados en la Ley N°21.094 en su artículo N°5.
Entre estos principios se encuentra **el pluralismo**, es decir la valoración de las diferentes ideas, creencias y valores presentes al interior de la Institución**; la laicidad**, visto como el respeto de toda expresión religiosa; **la libertad de pensamiento y expresión,** apuntando con ello a la manifestación de ideas y creencias sin ser censurados a la hora de querer contribuir a la Institución; **la libertad de catedra**, reflejada en el sentido de que docentes y académicos tengan autonomía para enseñar y expresar sus ideas sin censura; **la libertad de investigación y estudio,** que refiere a la importancia que se le otorga a los investigadores para que puedan llevar a cabo sus estudios y proyectos de manera libre, sin restricciones; **la participación,** visualizada en el involucramiento de estudiantes, académicos y funcionarios en las diferentes iniciativas y acciones llevadas a cabo al interior de la Universidad a través de sus ideas y aportes.
Un principio relevante también, lo constituye **la no discriminación,** enalteciendo la dignidad del ser humano por sobre todas las cosas, fomentando un trato igualitario sin importar raza, género, orientación sexual, religión, discapacidad, entre otras**; la equidad de género**, focalizada en la eliminación de las desigualdades y discriminaciones históricas entre hombres y mujeres, promoviendo así una comunidad más justa e inclusiva.
Otro principio que se fomenta es **el respeto**, es decir, la consideración y valoración tanto hacia uno mismo como hacia los demás; **la tolerancia**, expresada en la capacidad de aceptar y respetar los valores o creencias de todos los miembros de la comunidad, independiente de sus diferencias; **la valoración y el fomento al mérito**, visualizado en la apreciación de los logros de los diferentes actores que conforman la institución y el reconocimiento y estímulo al desempeño destacado de éstos; **la inclusión,** asumida como el reconocimiento y respeto hacia la diversidad, promoviendo la igualdad de oportunidades; **la equidad,** como garante de que cada estamento reciba de manera justa y sin discriminación lo que le corresponde; **la solidaridad**, expresada en la cooperación y el apoyo mutuo entre los integrantes del sistema educativo; **la cooperación**, vista como el trabajo conjunto que guía hacia una meta común: hacer de la institución una universidad de excelencia.
La institución además vela por **la pertinencia**, como la cualidad de articular los principios misionales con las demandas y necesidades del entorno y de toda la comunidad educativa, **la transparencia,** es otro principio basado en la condición de ser claro, comprensible y accesible para todos y por último, el **acceso al conocimiento**, como derecho vital ahincado en la libertad de acceder a la información, aprender, adquirir nuevas ideas y habilidades, siendo éste uno de los principales propósitos de la Universidad de La Serena.

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico permite a la Institución comprender su situación actual, identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar en los próximos años, a través del análisis de diversos componentes, tanto internos como externos. Este contexto es esencial para el diseño de estrategias efectivas que permitan a la Universidad abordar en un corto, mediano y largo plazo los desafíos identificados, y así alcanzar la excelencia en cada ámbito de su quehacer. A continuación, se resumen las principales conclusiones del análisis y diagnóstico estratégico institucional.

6.1. Antecedentes internos y de contexto

En el Plan de Mejora del Informe de Autoevaluación Institucional, se identificaron diferentes compromisos estratégicos relevantes según área de acreditación. En el área de Gestión Institucional, la modernización de los procedimientos para la incorporación y jerarquización de académicos, así como el estatus administrativo de académicos y no académicos. En el área de Docencia de Pregrado, la mejora de la retroalimentación de los procesos de evaluación de la docencia, de modo que se refleje en los indicadores y en la percepción de la calidad en las carreras. En el área de Investigación, la realización de actividades que impacten en la cantidad y calidad de publicaciones en Educación y Ciencias Sociales, y la implementación de criterios de selección de recurso humano avanzado y de sus compromisos de desempeño. Y en el área de Vinculación con el Medio, los procedimientos de promoción, difusión y normativos para el desarrollo de las actividades de vinculación con el entorno.

En el Plan de Fortalecimiento Institucional a diez años (2020-2030) se establecieron indicadores con compromiso estratégico tales como: nivel de integración digital de seguimiento de sistemas de dirección; actualización de competencias en digitalización, gestión de riesgos, seguridad y sustentabilidad corporativa en relación a Objetivos de Desarrollo Sostenible; articulación de carreras de pregrado y postgrado; incorporación de nuevas carreras a la oferta institucional en áreas de tecnología, gestión empresarial y salud; crecimiento en la oferta de doctorados; cobertura de carreras con adecuación en bioseguridad; convenios de colaboración universidad y sector productivo; adjudicación de proyectos ANID FONDECYT regular, iniciación y postdoctorado; productividad científica fundamental; procesos estratégicos adecuados a política de calidad; años de acreditación institucional; y número de áreas acreditadas institucionalmente.

En el Plan de Gobierno de la Rectoría 2022-2026, se constataron diferentes componentes políticos/estratégicos. A nivel general: la consolidación de áreas académicas; tamaño institucional; proyectos y programas de desarrollo institucional. En gestión institucional: cambios organizacionales; creación de Facultades; digitalización de procesos; plan maestro de infraestructura; optimizar servicios a personas y mantención; cambios organizacionales; dirección de relaciones internacionales; política de comunicaciones; vínculos territoriales. En docencia: aplicación del nuevo modelo educativo; política de articulación entre pregrado y postgrado; carrera académica; política de equidad de género; oferta de educación continua; oferta de postgrado; instrumentos y procesos de formación; movilidad estudiantil nacional e internacional. En investigación: avances en todas las disciplinas en investigación, creación e innovación (I+C+i); capital humano avanzado; oferta de doctorados; cambio organizacional; unidad de creación e innovación; polo tecnológico (Sector Juan Soldado); investigación formativa. En vinculación con el medio: política de equidad y formación ciudadana; redes interdisciplinarias y vinculación regional; potenciación de actividades de vinculación con el medio; vínculos orgánicos con egresados. En aseguramiento de la calidad: cambio organizacional; sistema interno de aseguramiento de la calidad; plataforma informática para mejora continua.

En relación a las situaciones de contexto nacional, una referencia indispensable para el Diagnóstico Estratégico Institucional es la completa vigencia de la Ley N°21.091 y la Ley N°21.094. La primera ley establece la organización y funcionamiento del Sistema de Educación Superior nacional, en particular la creación de la Subsecretaría y de la Superintendencia de Educación Superior. La segunda ley define y establece deberes y derechos para las universidades estatales a través de contenidos comunes como misión, propósitos, valores, calidad académica, financiamiento, gobierno, deberes y derechos de sus miembros como colaboración, entre otros aspectos. También señala como funciones propias de estas universidades a la Docencia, Investigación, Creación, Innovación, Extensión y Vinculación con Medio y territorio, así como a la contribución a la democracia, desarrollo sustentable e integral del país. Ello les otorga un nivel de complejidad institucional.

Debe tenerse en cuenta también que el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), fundado en 1954 por la Ley N° 11.575, ha incorporado por primera vez universidades creadas después de la Reforma de 1981, es decir, distintas de las universidades tradicionales y sus derivadas. Ello implica una mayor competencia por fondos públicos y también por estudiantes, debido a la mayor cantidad de instituciones que acceden con plenitud de derechos a fuentes de financiamiento del Estado y a sistemas centralizados de selección de estudiantes, como el Sistema Único de Admisión (SUA). Especial consideración debe tenerse con

la gratuidad, operando mediante el subsidio a la demanda. La contribución relativa de la gratuidad es creciente para el financiamiento institucional.

Por otro lado, los cambios en la acreditación, particularmente en la acreditación institucional, generan nuevas demandas. Entre ellas, el uso de estándares, la consideración del Aseguramiento de la Calidad como una nueva dimensión que evalúa la equivalencia entre programas formativos mediante una muestra intencionada, la obligatoriedad de la acreditación institucional y de doctorados y la consideración de la excelencia en el concepto de Calidad.

Otros temas que tienen influencia en la proyección de la Universidad son: la cautela estricta de derechos e identidades; lograr niveles de gobernabilidad y formas de gobernanza adecuadas a propósitos y objetivos institucionales; la proyección de los cambios demográficos a nivel nacional y regional que pueden impactar en la demanda de servicios universitarios; la superación de inequidades sociales en estudiantes progresivamente más diversos en sus capitales sociales y culturales; la creciente competitividad en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) por fondos y los requerimientos en la cantidad y calidad de publicaciones con indicadores más exigentes; la eventual caída de la demanda en algunos programas formativos, por cambios en el contexto social, económico y cultural.

6.2. Análisis situacional de la Universidad

Con base en el análisis del entorno interno y externo llevado a cabo, se identificaron, primero las oportunidades y amenazas que inciden en el logro de la misión, visión y propósito estratégico institucional, y luego las fortalezas y debilidades por eje estratégico.

6.2.1. Oportunidades y amenazas institucionales

Del escrutinio del ambiente externo se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- El reconocimiento positivo del liderazgo y relevancia académica de la Universidad de La Serena por parte de los actores relevantes del desarrollo regional.
- El Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Coquimbo ofrece la posibilidad de impulsar la articulación e integración en la formación de profesionales.
- La Región de Coquimbo cuenta con características y laboratorios naturales que representan una valiosa ventaja comparativa, que es susceptible de transformarse en ventaja competitiva, a través de la generación de conocimiento avanzado.
- El aumento significativo a nivel nacional e internacional de capital humano avanzado con la capacidad y disposición para unirse a instituciones de alta calidad y en constante crecimiento.
- La posibilidad de postular a fondos públicos destinados a proyectos de investigación, desarrollo y fortalecimiento institucional.
- La transformación digital global y la inteligencia artificial ofrecen oportunidades significativas para fortalecer la formación de pregrado y postgrado, educación continua, investigación, innovación, creación, vinculación con el medio y gestión.
- La globalización representa una oportunidad para que las universidades amplíen sus horizontes, fortalezcan su calidad educativa, fomenten la diversidad cultural y consoliden su reconocimiento a nivel mundial.
- La creciente necesidad de las personas por mejorar sus competencias aumenta la demanda de programas de educación continua, tanto presenciales como a distancia.

Amenazas

- La incorporación de más planteles al Sistema de Gratuidad y la presencia de nuevas Instituciones de Educación Superior (IES) en la Región implican una mayor competencia por fondos públicos y estudiantes.
- El aumento de la competencia en I+D+i por financiamiento y exigencias crecientes en términos de cantidad y calidad de publicaciones, patentes y producción científica para la asignación de recursos y para la evaluación de la calidad.

- La intensa rivalidad por capital humano avanzado dificulta atraer y retener a personas con perfiles académicos competitivos, como doctores, con proyectos Fondecyt, publicaciones WoS Q1, patentes.
- La implementación de las Leyes N°21.094 y N°21.091 sobre sobre Universidades Estatales y Educación Superior, en adición a las normativas y regulaciones existentes generan un nivel creciente de exigencia de complejidad, agregando también mayor burocracia a la gestión.
- La rapidez del cambio tecnológico puede representar un reto para las universidades, ya que deben mantenerse actualizadas y adaptarse a las nuevas herramientas y métodos de enseñanza.
- El aumento de estudiantes con competencias y habilidades disminuidas, que egresan de la educación media, lo que dificulta su transición exitosa a la educación superior.
- El surgimiento de eventos, económicos, sociales, tecnológicos o naturales, que disminuyan la demanda y/o dificulten e interrumpan las actividades habituales de la Universidad.

6.2.2. Fortalezas y debilidades por eje estratégico

Del escrutinio del ambiente interno se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades por eje estratégico:

- **Gestión estratégica y recursos institucionales**

  Fortalezas
  - La Universidad posee una institucionalidad consolidada y una gestión financiera sólida, respaldadas por un equipo directivo con experiencia, funcionarios comprometidos y un sistema de gobierno eficaz.
  - Existe un fuerte compromiso institucional con la equidad y la inclusión social, basado en un sistema de políticas, protocolos y apoyos que fomentan el respeto hacia la dignidad de todas las personas.
  - La Universidad posee una amplia trayectoria y reconocimiento a nivel regional.
  - La infraestructura de la Universidad, en términos de cantidad y calidad, evidencia el crecimiento sostenido de la Institución, y proporciona un entorno propicio para el desarrollo integral de sus actividades educativas y de investigación.
  - La Universidad cuenta con un sistema informático institucional con capacidad, versatilidad, confiabilidad y velocidad, que facilita la gestión de información, el análisis y la prospectiva para la toma de decisiones.

  Debilidades
  - La presencia de burocracia en los procesos de contratación de académicos, dificulta la renovación del cuerpo académico, como también, la falta de académicos con jerarquía de asociado y titular.
  - Falta fortalecer el programa de capacitación en el estamento funcionario, teniendo en cuenta las nuevas demandas y exigencias institucionales y del Sistema de Educación Superior.
  - Necesidad de fortalecer los programas de salud mental para estudiantes y la comunidad universitaria en general.
  - La presencia de burocracia en determinados procesos y procedimientos obstaculiza el funcionamiento eficiente de la Institución.
  - Falta optimizar el sistema integrado de información que asegure la accesibilidad, inclusión e interoperabilidad, fomentando la eficiencia y colaboración.

- **Docencia y resultados del proceso de formación**

  Fortalezas
  - La Universidad cuenta con un Modelo Educativo explícito, funcional y que define las características y objetivos de la oferta formativa de pre y postgrado.
  - Los vínculos relevantes entre la Institución, los titulados y los empleadores contribuyen a la inserción exitosa de los egresados y retroalimentan los procesos formativos.
  - La Universidad ha implementado políticas institucionales efectivas para la contratación, perfeccionamiento, desarrollo y evaluación docente que le permite contar con un cuerpo académico idóneo.

- La Universidad cuenta con una política integral de igualdad de género que abarca tanto la formación de pregrado como de postgrado.
- La Universidad ha establecido mecanismos de investigación e innovación aplicada a la docencia de pregrado, que promueven una mejora sistemática y duradera de los procesos formativos.
- La Universidad ha establecido un sistema integral de acompañamiento y apoyo estudiantil enfocado en contribuir tanto al éxito académico como al bienestar integral del estudiantado.
- La Institución cuenta con carreras y programas de formación renovados con planes de estudio adscritos al Sistema de Créditos Transferibles, alineados con el perfil de egreso, la carga de trabajo estudiantil, pertinentes a los requerimientos del entorno y a las necesidades del estudiantado.
- La Universidad posee una infraestructura informática que cumple con estándares para el uso docente y el aprendizaje autónomo estudiantil.

Debilidades

- Falta mejorar la articulación entre las carreras de pregrado y postgrado.
- Existe una baja tasa de titulación oportuna del estudiantado.
- En las distintas áreas disciplinarias de la Universidad, se pueden observar niveles de avance heterogéneos hacia la transversalidad de la formación en los programas de doctorado y magíster.
- La investigación e innovación en docencia no ha sido integrada de manera transversal y sistemática en todas las áreas del conocimiento de la Institución.
- Falta ampliar la oferta de programas académicos y alternativas de continuidad de estudios en las áreas del conocimiento de la Universidad.
- La limitada retroalimentación generada por la evaluación docente y la ausencia de mecanismos para monitorear el trabajo autónomo de los estudiantes y sus resultados obstaculizan la mejora en la gestión de la trayectoria formativa estudiantil.

- **Aseguramiento interno de la calidad**

Fortalezas

- Los procesos y mecanismos institucionales permiten que la Institución cuente con la capacidad de autorregulación y mejora continua en sus funciones académicas y de gestión, conforme a lo establecido en su Plan Estratégico de Desarrollo.
- El Plan Estratégico de Desarrollo está alineado con el plan de mejora institucional, lo que proporciona un enfoque y dirección definida permitiendo la mejora continua.
- La información institucional disponible para los tomadores de decisión proporciona retroalimentación sobre los resultados del quehacer institucional, permitiendo realizar procesos de mejora continua en la docencia, investigación, creación, innovación y vinculación con el medio.

Debilidades

- Falta una mayor promoción de la cultura de la calidad en todos los niveles y áreas de la Institución.
- Falta una mayor integración de las plataformas digitales para lograr una gestión eficiente de la información y facilitar la toma de decisiones.

- **Vinculación con el medio**

Fortalezas

- La progresiva conexión de la Universidad con actores relevantes del sistema público y privado a nivel regional, nacional e internacional.
- La Universidad destaca como una institución universitaria en la macrozona norte que cultiva y promueve la formación de audiencias de la música, el legado de Gabriela Mistral y el Patrimonio Colonial.

- La Institución cuenta con un sistema de vinculación con el medio que incluye políticas y mecanismos que generan una contribución relevante en los ámbitos cultural, social y productivos de la Región de Coquimbo.
- La Comunidad Universitaria se encuentra comprometida y participa activamente en la implementación de acciones y proyectos de vinculación con el medio, respaldados por la administración central y las unidades académicas.
- La vinculación con el medio fortalece y retroalimenta los procesos formativos y la investigación universitaria.

Debilidades

- Falta reforzar los procedimientos de promoción y difusión de las iniciativas de vinculación con el medio entre los miembros de la Comunidad Universitaria y el entorno.
- La ausencia de un reconocimiento explícito de la vinculación con el medio en el trabajo académico, dificulta que sea abordada a cabalidad.
- Las actividades de vinculación con el medio no se han incorporado de manera formal en todas las planificaciones de los programas de pregrado y postgrado.

- **Investigación, creación e innovación**

Fortalezas

- La estrategia institucional y la aplicación sistemática de los mecanismos del área, ha permitido aumentar la productividad científica y, con ello, mejorar la competitividad y el reconocimiento institucional.
- Existe un aumento constante en la valoración institucional en el ámbito global de la investigación, como resultado de la creciente calidad de la producción científica (Q1 y Q2) y las redes de colaboración internacional.
- La Institución cuenta con una sólida capacidad para abordar las necesidades y oportunidades del entorno, especialmente en temas estratégicos para la Región, a través de la generación de conocimiento y la formación de capital humano avanzado pertinente al territorio.
- La Universidad participa en redes internacionales destacadas, mediante las cuales lleva a cabo investigaciones asociativas notables.
- La Universidad ofrece una oferta de postgrado que incluye programas de doctorado y magíster, respaldados por cuerpos académicos sólidos y líneas de investigación consolidadas.
- La Universidad cuenta con mecanismos efectivos para apoyar el desarrollo de la investigación y reconocer el trabajo académico, lo cual contribuye al mejoramiento de la productividad, competitividad e investigación en docencia.

Debilidades

- Falta mejorar los niveles de productividad científica en las áreas disciplinares menos consolidadas.
- Las unidades académicas poseen baja productividad en transferencia tecnológica, propiedad intelectual y patentes, lo cual demanda un esfuerzo institucional para impulsar recursos, capacidades y competencias en aras de alcanzar las metas establecidas.
- Mecanismos insuficientes para garantizar la adecuada y efectiva difusión y divulgación de los resultados de investigación, creación e innovación.
- El financiamiento de la investigación aplicada al desarrollo territorial está condicionado por factores regionales, lo cual representa un desafío para la autonomía y continuidad de los proyectos de investigación.

6.2.3. FODA Institucional

A partir del análisis situacional, externo e interno, se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la Institución debe tener en cuenta para cumplir con su misión y alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
MEDIO EXTERNO	▪ La Región de Coquimbo posee características y laboratorios naturales que posicionan al territorio de manera favorable en términos de competitividad. ▪ Existe un crecimiento significativo a nivel nacional e internacional de capital humano avanzado, el cual posee la capacidad y disposición para unirse a Instituciones de Educación Superior de alta calidad y en constante crecimiento. ▪ La Transformación Digital Global proporciona un entorno propicio para el avance y la mejora de la docencia de pre y postgrado, la educación continua, la investigación, creación e innovación, la vinculación con el medio y la gestión. ▪ La globalización permite a las universidades expandir su alcance a nivel nacional e internacional, fortaleciendo su posición y relevancia en el ámbito académico y científico a escala global.	▪ La incorporación de nuevas instituciones al sistema de gratuidad y nuevas IES presentes en la Región implica una mayor competencia por fondos públicos y estudiantes. ▪ Los cambios en el contexto económico, social, tecnológico y ambiental han generado una disminución sostenida en la demanda de algunos programas académicos o la interrupción de las actividades habituales de la Institución. ▪ La rapidez del cambio tecnológico puede representar un reto para las universidades, ya que deben mantenerse actualizadas y adaptarse a las nuevas herramientas y métodos enseñanza. ▪ Competencias y habilidades de entrada deficientes de los estudiantes de cuarto medio para enfrentar exitosamente el mundo de la educación superior.
	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**

MEDIO INTERNO	▪ La universidad cuenta con una institucionalidad consolidada y una gestión financiera sólida respaldada por un equipo directivo experimentado, funcionarios comprometidos, y un gobierno eficaz. ▪ Los procesos y mecanismos institucionales permiten que la Universidad cuente con la capacidad de autorregulación y mejora continua en su quehacer académico, conforme a lo establecido en su Plan de Desarrollo Institucional. ▪ La oferta académica y los procesos formativos de pregrado y postgrado son pertinentes a los requerimientos del entorno y a las necesidades del estudiantado. ▪ La progresiva conexión con actores relevantes del sistema público y privado tanto a nivel local como regional en coherencia con lo establecido en la Ley N°21.094 de las Universidades del Estado. ▪ La implementación estratégica y sistemática de los mecanismos en el área de investigación ha resultado en un aumento de la productividad científica, contribuyendo a mejorar la competitividad y el reconocimiento institucional.	▪ La presencia de burocracia en determinados procesos y procedimientos administrativos dificulta el funcionamiento eficiente de la Institución. ▪ Existe una baja tasa de titulación oportuna del estudiantado que impacta negativamente en la eficiencia del proceso educativo. ▪ Falta mejorar la articulación entre las carreras de pregrado y el postgrado. ▪ Las actividades de Vinculación con el Medio no se han incorporado formalmente en todas las planificaciones de los programas académicos. ▪ Existen disparidades en la contribución de las diversas áreas disciplinares de la Universidad al desarrollo de la investigación, creación e innovación.

FODA Institucional.

6.3. Evaluación de la Implementación del Plan de Desarrollo Institucional 2024- 2033 Período Bienio Ene 2024- Oct 2025

Análisis del Nivel de Cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional 2024-2033. Período 2024- 2025

El seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional evidencia un nivel de cumplimiento informado de sus acciones para el Bienio 2024-2025 del 58% (octubre de 2025), lo que sitúa al PDI, en términos agregados, en un nivel de avance adecuado, de acuerdo con una caracterización estándar para el seguimiento estratégico.
Este resultado refleja un escenario de implementación caracterizado por un volumen significativo de acciones y tareas integradas con diferencias en el nivel de desempeño entre los distintos lineamientos estratégicos.
Desde una perspectiva de aseguramiento de la calidad, el resultado global es coherente con un PDI en fase intermedia de ejecución, pero con desafíos relevantes para su consolidación.
En su estructura, el PDI considera 26 objetivos estratégicos, distribuidos de manera equilibrada entre los cinco lineamientos, junto con 100 acciones estratégicas, con una distribución equilibrada entre lineamientos donde destaca:

Lineamiento	Objetivos	Acciones	Cumplimiento Declarado
Lineamiento 1 **Gestión estratégica y recursos institucionales**	31%	25%	51%

Lineamiento 2 **Docencia y resultados del proceso de formación**	19%	21%	80%
Lineamiento 3 **Aseguramiento interno de la calidad**	12%	11%	54%
Lineamiento 4 **Vinculación con el medio**	23%	23%	72%
Lineamiento 5 **Investigación, creación e innovación**	15%	20%	56%
Total	**26**	**100**	**62%**

Desde el punto de vista del diseño y despliegue del PDI, estos resultados son positivos: el 93% de las acciones cuenta con un ingreso de tareas completas, lo que refleja un adecuado nivel de operacionalización del plan. Las brechas detectadas son acotadas, dependientes de condiciones externas y corregibles en el corto plazo.
Respecto de las iniciativas ingresadas para operativizar a las acciones, se registran 311 tareas, las que presentan una distribución en donde los lineamientos 1 y 2 concentran el 60% del total de tareas y los lineamientos 3, 4 y 5 presentan menor densidad operativa.
Si bien, un 45% de las tareas se declara como completada, un 18% no declara avance, lo que constituye un desafío a atender. Desde una perspectiva integrada, el seguimiento del PDI permite concluir que corresponde a un documento que está correctamente desplegado a través de acciones y tareas definidas.
Para el primer Bienio la implementación es adecuada, marcando algunos desafíos para las siguientes fases de avance. Esto muestra que la principal brecha no está en la planificación, sino que en los procesos de ejecución verificable. Necesidad de evolucionar desde un enfoque declarativo a uno basado en resultados verificables, condición clave para procesos de acreditación.
En relación con los lineamientos de la CNA, este seguimiento evidencia la existencia de mecanismos formales de planificación y monitoreo, manteniendo un control de evidencias para el cierre efectivo de tareas, con lo cual es posible adoptar iniciativas sistemáticas frente a lineamientos rezagados y, con ello, mantener una evaluación de resultados y retroalimentación basada en evidencias.
Enmarcado en los procesos de mejoramiento continuo del proceso de gestión estratégica institucional, se desarrolla una evaluación acabada respecto de los avances institucionales en el cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores identificados para cada lineamiento estratégico del Plan de Desarrollo Institucional 2024 2033 (PDI 24-33).
En una primera lectura, se determina para el año 2024 un cumplimiento general de un 94,1% para los indicadores institucionales, lo cual se obtiene a partir del cumplimiento de los indicadores por cada lineamiento definido.

Resumen de Cumplimiento de Indicadores del Plan de Desarrollo Institucional 2024 2033

Cumplimiento Lineamiento Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	99,16%
Cumplimiento Lineamiento Docencia y Resultados del Proceso Formativo	97,70%
Cumplimiento Lineamiento Aseguramiento de la Calidad	99,39%
Cumplimiento Lineamiento Vinculación con el Medio	100,00%
Cumplimiento Lineamiento Investigación, Creación e Innovación	94,36%
Cumplimiento Total del Plan	**98,12%**

Al analizar el nivel de cumplimiento por cada lineamiento estratégico, considerando los indicadores informados para el año 2024, se destacan los siguientes elementos:

Gestión Estratégica y Recursos Institucionales
El lineamiento muestra un promedio de cumplimiento de un 99,16%.
Este eje se centra, fundamentalmente, en la modernización de la gestión universitaria, el desarrollo del personal, la infraestructura y la sostenibilidad financiera.

Respecto de los avances en Indicadores Relevantes, se destacan:

- Metros cuadrados por estudiante: La Universidad de La Serena presenta 13,1 m² por estudiante, más del doble del promedio de universidades acreditadas por 5 años y 49% superior al promedio de instituciones acreditadas por 6 años.
- Avance sostenido en la implementación del sistema integrado de información.
- Progreso significativo en la Política de Género e Inclusión.
- Control adecuado de la proporción de costos de remuneraciones respecto a ingresos operacionales.

En resumen, el 99% de cumplimiento revela un avance sólido y sistemático en la consolidación de los recursos institucionales y en la gestión estratégica.

Docencia y Resultados del Proceso de Formación

El lineamiento muestra un promedio de cumplimiento 97,70%. Este eje evalúa el desempeño académico, la calidad de la formación y la progresión del estudiantado.

Respecto de avances destacados en el cumplimiento de los Indicadores Relevantes, se destacan:

- Proporción de académicos con doctorado (JCE) en aumento.
- Mejora en la retención de primer y tercer año.
- Incremento en la titulación oportuna.
- Aumento en la ocupación de vacantes de pregrado.
- Crecimiento de matrícula en postgrado.
- Avances en la elaboración e implementación de la Política de Inclusión.

El cumplimiento del 97,7% evidencia una gestión robusta del proceso formativo.

Aseguramiento Interno de la Calidad

El análisis muestra un promedio de cumplimiento de un 99,39% para los indicadores del lineamiento. Este eje articula los mecanismos de autorregulación, acreditación y disponibilidad de información para la toma de decisiones.

En el análisis de cumplimiento, se destacan los resultados de los siguientes Indicadores Relevantes:

- Proporción creciente de programas acreditados/certificados.
- Avance en la planificación y ejecución de procesos de autoevaluación.
- Satisfacción con la disponibilidad de información para la gestión.

El 99,39% de cumplimiento muestra avances importantes, aunque aún quedan desafíos en estandarización de procesos y acreditación de programas.

Vinculación con el Medio

Este lineamiento presenta un promedio de cumplimiento de un 100%. Este representa el eje que tiene el mayor nivel de logro, con cumplimiento completo de los indicadores definidos.

En los resultados observables, se destacan como Indicadores Relevantes los siguientes:

- Crecimiento de convenios activos de VcM.
- Aumento del porcentaje de empleadores activos en la Red de Enlace.
- Elevada proporción de actividades de VcM articuladas con investigación, creación e innovación.
- Progreso claro en la Política de Internacionalización.

Con lo anterior, el 100% de cumplimiento evidencia un eje fuertemente consolidado y con impacto directo en el territorio y actores externos.

Investigación, Creación e Innovación

El lineamiento presenta un promedio de cumplimiento de un 93,9%. En este se abordan fundamentalmente aspectos relativos a la productividad académica, la generación de conocimiento y la articulación con el sector productivo.

Como resultados destacados, se identifican avances en indicadores relevantes como los siguientes:

- Aumento en el número de productos científicos y tecnológicos
- Incremento en productos culturales de creación.

- Aumento de productividad en creación.
- Incremento en publicaciones indexadas.
- Crecimiento en publicaciones en Q1 y Q2.
- Incremento en la colaboración internacional.

Con lo anterior, el eje alcanza un 94,36% de cumplimiento, posicionándose como un buen nivel de cumplimiento en los resultados del PDI.

El avance del PDI 2024–2033 durante el año 2024 revela un alto nivel de cumplimiento, con todos sus ejes superando el 90% para el cumplimiento de las metas indicadas por cada indicador del Plan, y una consolidación especialmente destacada en Vinculación con el Medio e Investigación, Creación e Innovación. La Universidad presenta una gestión madura, con procesos de planificación estratégica que muestran coherencia con los criterios de calidad exigidos por CNA.

Así, la Universidad de La Serena:

- Demuestra una sólida capacidad de implementación de su PDI, alcanzando altas tasas de cumplimiento en sus indicadores estratégicos.
- La institución exhibe fortalezas notorias en docencia, VcM e investigación, consolidando su rol como universidad estatal regional.
- Los avances en transformación digital, infraestructura, equidad de género y sostenibilidad financiera respaldan la proyección institucional hacia el 2033.
- El desempeño del 2024 posiciona a la Universidad favorablemente frente a los procesos de acreditación, demostrando madurez institucional y mejora continua.
- La evaluación sugiere, con el fin de fortalecer el seguimiento y los procesos de evaluación subsecuentes, identificar indicadores que permitan una medición efectiva en términos de gestión financiera y productividad académica, junto con mejorar la precisión en la medición de algunos indicadores.

La evaluación del PDI para el Bienio 2024 -2025 evidencia un avance global en su implementación y en el avance de sus indicadores, con niveles de cumplimiento intermedios a altos en acciones de diseño, formalización y gobernanza, y desafíos abordados en tareas asociadas a su implementación operativa.

La coherencia estratégica del PDI está adecuadamente definida y alineada con los criterios de acreditación. Existen, además, mecanismos formales de aseguramiento de la calidad, con una aplicación que demuestra un progresivo despliegue en los diferentes niveles institucionales. El seguimiento se ha concentrado en el cumplimiento de acciones y avance en indicadores. En términos generales, el PDI cumple con su función orientadora, y se observa un trabajo orientado a consolidar a este documento como un instrumento efectivo de gestión estratégica y mejora continua, conforme a los niveles de madurez institucional.

Conclusiones, brechas y recomendaciones

Con lo anterior, la Universidad de La Serena en Aseguramiento de la Calidad se observan avances que llevan a consolidar la implementación de los ciclos de mejoramiento continuo con indicadores de impacto para el monitoreo y uso de resultados. En el lineamiento de Docencia se presentan avances colegiados con resultados y trazabilidad, con presencia de resultados objetivos en el seguimiento del PDI. En el lineamiento de Investigación, Innovación y Creación se identifican desafíos asociados a la priorización de indicadores de productividad e impacto, así como de internacionalización. En temas de Vinculación con el Medio se presentan esfuerzos por incorporar iniciativas que muestren bidireccionalidad e impacto, destacando la implementación de un sistema orientado a la evaluación de contribuciones. En el lineamiento de Gestión Estratégica y recursos institucionales se destacan avances en el uso estratégico de datos, con la proyección de fortalecer las capacidades analíticas institucionales.

El seguimiento del PDI demuestra que la Institución cuenta con una planificación estratégica pertinente y coherente, alineada con su misión institucional, el cual sitúa sus requerimientos en profundizar la fase de implementación, más que en su diseño estratégico. Así se observa que la Institución está enfrentando el reto de avanzar desde una lógica de cumplimiento formal hacia una gestión basada en resultados, indicadores objetivos y evidencias de impacto. Con ello, uno de los principales desafíos estratégicos para el próximo ciclo

bienal del PDI es consolidar un modelo integrado de aseguramiento interno de la calidad, donde el seguimiento del PDI y la toma de decisiones estratégicas operen de manera articulada.

El cumplimiento global declarado refleja una institución que ha avanzado de manera significativa en la formulación de objetivos, acciones y tareas, que se esfuerza por asegurar la ejecución completa, oportuna y con evidencia verificable de un número relevante de iniciativas estratégicas. Esta situación se manifiesta en acciones de carácter estructural.

Desde una perspectiva estratégica, el seguimiento del PDI ha constituido una oportunidad clave para fortalecer la gestión institucional, avanzando hacia un modelo de gestión por resultados, donde la planificación, la asignación de recursos, la ejecución y la evaluación se articulan de manera coherente y sistemática. En este contexto, el fortalecimiento del sistema interno de aseguramiento de la calidad emerge como un eje habilitante para la mejora continua y la toma de decisiones informadas.

Para las autoridades universitarias, los resultados del seguimiento del PDI permiten identificar con claridad los ámbitos prioritarios de acción en el corto y mediano plazo: consolidar la ejecución de las acciones estratégicas, cerrar brechas críticas identificadas por lineamiento, fortalecer la disponibilidad de evidencia y asegurar que los resultados del seguimiento se integren efectivamente en la gestión institucional.

En síntesis, la Universidad se encuentra en una etapa de maduración de su planificación estratégica, donde el foco debe desplazarse progresivamente desde la formulación hacia la consolidación de resultados con impacto, en coherencia con los estándares nacionales y con el compromiso institucional con la mejora continua y la excelencia académica.

En este contexto, se recomienda analizar ajustes al PDI orientados a:

- Priorizar acciones con mayor impacto.
- Fortalecer el monitoreo y evaluación de resultados.
- Utilizar el PDI como eje articulador del sistema de aseguramiento interno de la calidad.

A partir de este enfoque la Institución se propone avanzar hacia estándares superiores de acreditación institucional y fortalecer la sostenibilidad del proyecto académico institucional.

6.4. Desafíos y riesgos horizonte 2033

Del análisis FODA es posible precisar el conjunto de desafíos y riesgos, que debe enfrentar la institución en el horizonte de planeación. En efecto, los desafíos y riesgos estratégicos representan temas cruciales en los que la Universidad debe enfocar sus esfuerzos y recursos para asegurar su éxito y contribución significativa al desarrollo de la sociedad y el avance del conocimiento. Los riesgos se refieren a eventos o situaciones inciertas que podrían tener un impacto significativo en la capacidad de la Universidad para cumplir con su misión y visión. Los desafíos, por su parte, se entienden como obstáculos o dificultades que la Institución debe superar aprovechando las oportunidades del entorno.

A continuación, se sintetizan los desafíos y riesgos clave identificados para cada eje estratégico del Plan de Desarrollo Institucional.

6.4.1. Desafíos por eje estratégico

- **Docencia y resultados del proceso de formación**

En el eje de docencia y resultados del proceso de formación, la Universidad enfrenta el desafío de desarrollar un sistema integrado y flexible para gestionar la trayectoria formativa de los estudiantes. Esto implica brindar apoyo integral a los estudiantes y recursos que les permitan alcanzar sus metas académicas y profesionales de manera efectiva.

Otro desafío importante es promover y atraer capital humano avanzado, quienes aportarán su experiencia y conocimientos para fortalecer la Institución y garantizar una educación de calidad. Por ello, es necesario fortalecer los mecanismos de jerarquización académica, reconociendo y valorando el mérito y la excelencia en la labor docente e investigativa. Esto contribuirá a la mejora continua de la calidad educativa.

Además, se deben definir estándares que integren la función docente universitaria con las funciones académicas, asegurando que la enseñanza sea de calidad y fomentando la investigación e innovación de manera transversal, en todas las áreas del conocimiento. Es esencial integrar la investigación e innovación en la docencia, permitiendo que los estudiantes se beneficien de los avances y descubrimientos más recientes en cada disciplina.

También se considera esencial fomentar la investigación formativa del cuerpo académico en las prácticas educativas, para mejorar constantemente los métodos y enfoques pedagógicos utilizados en el aula. La calidad y pertinencia de la enseñanza deben estar en consonancia con las demandas del entorno, asegurando que los contenidos y las metodologías sean relevantes y actualizados. Todo esto, bajo un ambiente que garantice un acceso equitativo y una experiencia educativa satisfactoria para todo el estudiantado.

Finalmente, se requiere armonizar los procesos de gestión curricular en todas las áreas del saber, para garantizar la coherencia y la cohesión en la formación de los estudiantes, independientemente de su campo de estudio.

- **Gestión estratégica y recursos institucionales**

La Universidad en el eje de gestión estratégica y recursos institucionales enfrenta a un conjunto de desafíos que requieren atención y acción continua para asegurar su desarrollo y crecimiento sostenible. Uno de los principales retos es el mejoramiento continuo de la calificación y las condiciones de trabajo del capital humano y su evaluación de desempeño. Esto implica invertir en la capacitación y formación del personal, así como en la creación de un entorno laboral favorable que promueva la motivación, la salud mental y el bienestar. Asimismo, otro desafío importante es la actualización y ampliación de los mecanismos de evaluación de desempeño en todos los niveles. Por ello, es fundamental contar con sistemas de evaluación objetivos que permitan reconocer y potenciar el talento, así como identificar áreas de mejora y brindar retroalimentación constructiva.

El fortalecimiento de la infraestructura y la tecnología también es crucial para el desarrollo del quehacer institucional. Esto implica invertir en infraestructura que cumple estándares de calidad, así como en la adopción de nuevas tecnologías que faciliten la gestión y el acceso a la información.

La imagen Institucional en la Región de Coquimbo es considerada como un desafío relevante, tanto para atraer futuros estudiantes por la calidad de la formación, así como para posicionar a la Institución como un referente en temas de investigación, creación e innovación y vinculación con el medio.

La modernización de la gestión administrativa y la implementación de la transformación digital son desafíos adicionales. Es necesario agilizar los procesos internos, optimizar los recursos y mejorar la eficiencia en todas las áreas a través de la digitalización de los sistemas y la adopción de herramientas tecnológicas modernas. Además, se requiere fortalecer el sistema integrado de información institucional para garantizar una gestión eficiente y precisa de los datos, que respalde la toma de decisiones informadas.

El resguardo del equilibrio financiero sostenible a largo plazo es otro desafío crítico. Esto implica gestionar los recursos financieros de manera responsable, asegurando la estabilidad económica y la capacidad de inversión de la Universidad para garantizar su funcionamiento y crecimiento en el tiempo. Todo ello en un contexto de mayor competencia por fondos públicos y estudiantes.

Por último, la actualización de la oferta académica según las necesidades del entorno y las capacidades internas es un desafío clave. En especial si se considera el avance de la virtualidad, la inteligencia artificial y la transformación digital. La Universidad debe adaptar su oferta educativa para responder a las demandas cambiantes de la sociedad y el mercado laboral, brindando programas y carreras relevantes y actualizadas que preparen a los estudiantes para los desafíos del futuro.

- **Aseguramiento interno de la calidad**

En materia de aseguramiento interno de la calidad, la Universidad enfrenta el reto de instaurar una cultura de calidad institucional, donde se fomenten altos estándares de excelencia en todas las áreas. Esto implica, implica crear conciencia, establecer estándares claros, implementar sistemas de monitoreo y evaluación, fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos.

Otro desafío importante es la implementación de un sistema interno de aseguramiento de la calidad institucional, que establezca mecanismos y procesos que permitan evaluar y mejorar constantemente la calidad formativa y los servicios brindados. En este sentido, es necesario fortalecer el sistema de información institucional para la toma de decisiones efectivas. Esto demanda contar con datos precisos y actualizados que respalden la toma de decisiones informadas y estratégicas en todos los niveles de la Institución.

Además, se requiere implementar procesos de evaluación transversal para mejorar la trayectoria educativa de los estudiantes. Esto supone identificar áreas de mejora y brindar apoyo y recursos que permitan a los estudiantes alcanzar su máximo potencial académico.

- **Vinculación con el medio**

En el eje de vinculación con el medio, se torna fundamental fortalecer el trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria con agentes externos, lo que implica establecer alianzas y relaciones sólidas con instituciones públicas, privadas y otros actores relevantes, para promover la colaboración en proyectos y actividades conjuntas.

La coordinación interna para el desarrollo de proyectos colaborativos con agentes externos también es un desafío crucial. Esto conlleva asegurar una comunicación efectiva y una coordinación adecuada entre diferentes departamentos y áreas de la Universidad, para maximizar la contribución y los resultados de estas colaboraciones.

El fortalecimiento de los sistemas de seguimiento de egresados y retroalimentación de empleadores es otro desafío importante. Esto involucra establecer mecanismos eficientes para vincularse los egresados y recopilar información valiosa sobre las necesidades y expectativas de los empleadores, con el fin de mejorar la calidad y relevancia de la educación ofrecida.

También, es crucial consolidar las iniciativas de vinculación con el medio como actividades académicas formales. Esto implica integrar la vinculación con el entorno social, económico y cultural en la estructura y el plan de estudios de la Universidad, proporcionando a los estudiantes oportunidades concretas de aprendizaje y participación en proyectos que beneficien a la comunidad.

La valoración y el reconocimiento del modelo institucional de vinculación con el medio, como base del quehacer académico, es otro desafío clave. Esto significa relevar y promover la importancia de la vinculación con el entorno como parte integral de la misión y visión de la Universidad, y asegurar que se refleje en las políticas y prácticas institucionales.

Finalmente, es esencial que las disciplinas universitarias contribuyan al desarrollo sostenible de la región. Esto requiere fomentar la investigación, la enseñanza y la extensión en áreas relevantes para el desarrollo económico, social y ambiental de la región, con el fin de generar soluciones y conocimientos que beneficien a la comunidad y sean pertinentes al territorio.

- **Investigación, creación e innovación**

En el ámbito de la Investigación, creación e innovación es necesario fortalecer la masa crítica de académicos(as) con grado de doctor, lo que implica promover la formación y contratación de profesionales altamente calificados para enriquecer la labor docente e investigativa.

Otro desafío importante es la formación de capacidades en innovación, propiedad intelectual y transferencia tecnológica. Esto conlleva brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional en estas áreas, para fomentar la generación y transferencia de conocimientos y tecnologías.

El fortalecimiento de la infraestructura y el equipamiento tecnológico es esencial para apoyar la investigación y la innovación. Esto significa invertir en instalaciones y equipos de vanguardia que permitan a los académicos(as) y estudiantes llevar a cabo investigaciones de calidad.

Además, es imperativo integrar la investigación, la creación y la innovación en la formación del estudiantado en todos los niveles educativos. Esto implica proporcionar oportunidades para que participen activamente en proyectos de investigación y desarrollo, para que adquieran habilidades y conocimientos relevantes. Esto

conlleva al fortalecimiento de las políticas de investigación, creación e innovación que promuevan un entorno favorable y alineado con las necesidades y prioridades del territorio.

El financiamiento de la investigación, la creación y la innovación es otro reto crucial. Se requiere contar con recursos adecuados para financiar proyectos de investigación, becas y programas de innovación, para impulsar la generación de nuevo conocimiento y soluciones. En este sentido, es relevante fortalecer la vinculación científica con el sector productivo, promoviendo la colaboración entre la academia y la industria para transferir conocimientos y tecnologías que impulsen el desarrollo económico y social. Así también, el aumento de los costos de publicación en acceso abierto a través del Modelo de Cargos por Procesamiento de Artículos (APC, por sus siglas en inglés) y las nuevas prácticas editoriales sobre datos de investigación, generan el desafío de establecer infraestructura y elementos de gobernanza enfocados en la ciencia abierta de la Universidad.

El desarrollo de programas de postgrado basados en los requerimientos nacionales y regionales es otro desafío clave. Esto implica diseñar programas de estudio que respondan a las necesidades del entorno y prepare al estudiantado para enfrentar los desafíos específicos de sus disciplinas.

Es fundamental priorizar la búsqueda de una alta productividad e impacto de la investigación, la creación y la innovación en todas las áreas de investigación institucional de manera transversal. Esto involucra promover la excelencia académica y la generación de resultados relevantes y de calidad en las distintas áreas del conocimiento que abarca la Universidad.

En un aspecto de igual significancia para la institución, la Universidad de La Serena reconoce que la creación artística constituye un eje estratégico de su quehacer académico y un componente esencial de su identidad institucional, recogiendo una tradición cultural y creativa significativa, sustentada en figuras históricas como Gabriela Mistral y Jorge Peña Hen, así como en un patrimonio cultural y natural que inspira múltiples expresiones artísticas y humanistas. Esta herencia convoca a la institución a ser curadora y promotora del legado creativo regional, fomentando la producción, preservación y difusión del arte y la cultura en todas sus manifestaciones. En este contexto, la creación se entiende como una dimensión articuladora del quehacer universitario, capaz de fortalecer la identidad institucional, consolidar la formación de nuevas generaciones y responder de manera pertinente a las demandas del territorio. Con ello, se presenta una tradición creativa profundamente arraigada en la Universidad de La Serena, reflejada en el legado de sus figuras culturales y en el compromiso permanente de la institución con el arte, la cultura y el patrimonio regional, a partir de lo cual, la Institución ha avanzado en el fomento y apoyo en la producción, difusión y mediación de la creación artística y cultural en sus diversas manifestaciones, junto con fortalecer una cultura institucional que valora la excelencia, la diversidad de lenguajes y la mejora continua de los procesos creativos, entendiendo la creación como un espacio de encuentro entre saberes, identidades y territorios que contribuye activamente al desarrollo cultural y social de la región y del país

6.4.2. Riesgos estratégicos institucionales

La Universidad enfrenta una serie de riesgos en sus distintos ejes estratégicos que requieren de un abordaje efectivo para garantizar su sostenibilidad y excelencia.

En el eje de gestión estratégica y recursos institucionales, uno de los riesgos es la disminución de las matrículas de pregrado debido a cambios demográficos, lo cual podría afectar la estabilidad financiera de la Universidad al reducir sus ingresos. Otro radica en la inestabilidad financiera que pueden generar las políticas restrictivas de financiamiento público, dificultando la capacidad de la Universidad para cumplir con sus objetivos y compromisos. Asimismo, existe el riesgo de que la Institución pierda pertinencia académica y social ante las nuevas exigencias y demandas del entorno, si no logra adaptarse de manera oportuna. La falta de adaptación a los cambios tecnológicos y educativos también puede disminuir la competitividad de la Universidad respecto a otras instituciones que sí se actualicen. Otros incluyen la vulnerabilidad de la infraestructura y la obsolescencia tecnológica, daños a la imagen y reputación de la Universidad por eventos externos. Las dificultades para potenciar el capital humano debido a normativas externas también representan un riesgo, ya que pueden limitar la capacidad de la Universidad para contratar y retener a profesionales altamente calificados.

En el eje de docencia y resultados del proceso de formación, un riesgo relevante es la intensa competencia en el medio por captar profesionales, lo que puede dificultar la contratación de docentes altamente calificados y, en consecuencia, comprometer la calidad educativa. Otro radica en la pérdida de atractivo de la oferta académica tradicional, especialmente la de tipo presencial, lo cual podría afectar la matrícula estudiantil y la demanda de determinados programas académicos. Asimismo, representa un riesgo la dificultad para adoptar efectivamente la innovación en la gestión curricular, limitando la capacidad de adecuación a las necesidades cambiantes de los estudiantes y el mercado laboral. Además, la incapacidad para fomentar el desarrollo de la investigación e innovación en la docencia, puede restringir la formación de profesionales altamente capacitados y actualizados, acordes con los requerimientos del entorno.

En cuanto al eje de aseguramiento interno de la calidad, uno de los riesgos es la dificultad para instaurar una cultura de calidad institucional. Esto puede afectar la excelencia académica y la reputación de la Universidad. Otro es desequilibrio en la calidad de la oferta académica institucional, ya que puede generar disparidades en la formación del estudiantado. Por otra parte, la incapacidad para demostrar el cumplimiento de los nuevos criterios y estándares de acreditación tanto a nivel institucional como en carreras y programas, constituye un riesgo crítico que afectaría la imagen de la institución y su capacidad generar nuevos ingresos.

En el eje de vinculación con el medio, un riesgo importante es la dificultad de ajustarse oportunamente a los requisitos de acreditación de este ámbito, lo cual puede tener un resultado negativo en el reconocimiento y la reputación de la Universidad. Además, la falta de un diagnóstico oportuno de las necesidades del territorio puede limitar la efectividad de las acciones de vinculación con el entorno. La fuerte competencia también representa un riesgo, ya que puede afectar el posicionamiento de la Institución. De la misma manera, el no lograr satisfacer las necesidades de los empleadores con los egresados de la Universidad afecta a la empleabilidad de los graduados y la relevancia de la formación académica.

En el eje de investigación, creación e innovación, uno de los riesgos es la disminución en la obtención de fondos externos y resultados de investigación, creación e innovación debido a la falta relativa de capital humano. Esta situación puede restringir el desarrollo de proyectos y la generación de nuevo conocimiento. Además, se releva la dificultad para ajustar el presupuesto público a las necesidades de una universidad de excelencia, lo cual limita los recursos disponibles para la investigación y la innovación. La incapacidad de integrar efectivamente la función de investigación, creación e innovación en la estrategia institucional también es un riesgo que puede limitar el impacto y la relevancia de estas actividades. Otro es la falta de desarrollo efectivo del ámbito de investigación, creación e innovación para la acreditación, lo que puede afectar el reconocimiento y la calidad de la investigación realizada. Por último, se destaca que la productividad acotada a áreas específicas del conocimiento representa una amenaza que puede restringir la diversificación y el impacto de la investigación institucional.

6.5. Actualización de Desafíos y Riesgos Institucionales de la Universidad de La Serena. Período 2026-2033

La Universidad de La Serena, como universidad estatal regional, se orienta al desarrollo de la Región de Coquimbo y a la formación de capital humano avanzado con altos estándares de calidad y excelencia. En un entorno de mayor regulación, competencia por recursos, cambios demográficos, exigencias crecientes de calidad, de transparencia y sostenibilidad financiera, la USerena debe enfrentar diversos desafíos estratégicos que condicionan su desarrollo futuro.

Docencia y Resultados del Proceso Formativo

La Institución enfrenta la necesidad de mantener estrategias continuas de adecuación y actualización curricular permanente, manteniendo planes de estudio pertinentes a las necesidades científicas, productivas y sociales de la Región de Coquimbo. De la misma forma, requiere integrar de forma continua competencias digitales, habilidades socioemocionales y aprendizajes basados en resultados, con orientación al fortalecimiento y logro del perfil de egreso definido para cada programa formativo e integrar las competencias distintivas de la institución. Todo ello, como parte de las estrategias orientadas a evitar la desactualización de perfiles de egreso y necesidades formativas frente a necesidades regionales y cambios tecnológicos.

Así mismo, el sistema de educación superior enfrenta un proceso de diversificación en sus modalidades de enseñanza, con una progresiva consolidación de alternativos como los híbridos, aportando mayor nivel de

flexibilidad a los currículos. Con ello, se presenta una incorporación de recursos digitales, así como tecnologías educativas que favorecen el aprendizaje activo.

Con estos elementos, se enfrenta a la necesidad de definir estrategias de fortalecimiento del cuerpo académico y capacidades docentes, aumentando la proporción de académicos con posgrado, fortalecer la formación pedagógica universitaria e incentivar de manera decidida la investigación e innovación en docencia.

Todo lo anterior se enfrenta a una búsqueda permanente a establecer mejoramientos en los indicadores de progresión, como retención, aprobación y titulación oportuna, implementando sistemas de acompañamiento y herramientas predictivas de riesgo académico. De igual manera, se observa la necesidad de reforzar las acciones de acompañamiento, tutorías y programas de nivelación.

Un elemento que se ha instalado con fuerza en el sistema de educación superior responde a la gestión integral de la experiencia estudiantil, abordada desde los servicios de apoyo al estudiante en temas de salud mental, bienestar, inclusión, vida universitaria, entre otras.

Gestión Estratégica y Recursos Institucionales

Los cambios normativos y la competencia que se establece en un sistema de provisión mixto (público y privado) obliga a un profundo proceso de fortalecimiento de la gobernanza institucional, favoreciendo la modernización de las estructuras de toma de decisiones, así como la integración de sistemas de gestión basados en evidencias, datos y resultados.

En el aspecto de la sostenibilidad financiera de las instituciones, se requiere reducir la dependencia de ingresos por aranceles, particularmente en un contexto de gratuidad y de financiamiento mixto, junto con incrementar fondos basales, competitivos y convenios de desempeño. Ello exige un permanente mejoramiento de la eficiencia del gasto y la gestión presupuestaria, con altas dosis de accountability.

En el aspecto de gestión de infraestructura, se observa a necesidad de renovar laboratorios, bibliotecas, sistemas informáticos, campus y talleres, así como favorecer el acceso a redes y bases de dato científicas. De la misma forma, requiere mantener carteras de inversiones alineadas a los propósitos institucionales, con altos estándares de seguridad y accesibilidad. Igualmente, es pertinente establecer sistemas de mantenimiento para la infraestructura de docencia e investigación

Un aspecto fundamental para el fortalecimiento de la gestión es la modernización tecnológica y transformación digital, con la integración de sistemas y plataformas académicas y administrativas que permitan incorporar políticas de ciberseguridad y gobierno de datos. Esto, siempre orientado a la instalación de sistemas integrados de información como apoyo a la toma de decisiones

Junto a ello, es pertinente el desarrollo de políticas de gestión del talento humano que favorezcan la profesionalización de la gestión basada en las personas, con políticas de desarrollo académico y administrativo orientadas a fortalecer la gestión. Con ello, la orientación hacia la disminución de riesgos institucionales relacionados con temas laborales, así como la pérdida de capital humano especializado por temas asociados a calidad de vida, eficacia o sobrecarga.

Un elemento central para la gestión y la gobernanza institucional lo representa el Decreto con Fuerza de Ley N°26, que oficializa la adecuación del Estatuto Orgánico de la Institución. Con ello, se establecen cambios como la incorporación de figuras como los nuevos cuerpos colegiados (Consejo Universitario y Consejo Superior) permitiendo construir un marco democrático que no sólo moderniza la gestión institucional, sino que también fortalece una gobernanza participativa.

Investigación, Creación e Innovación (I+C+i)

Uno de los principales desafíos que enfrentan las Instituciones de Educación Superior corresponde a las altas exigencias de productividad científica, lo cual obliga a establecer estrategias para incrementar el número de publicaciones, proyectos FONDECYT y el acceso a fondos externos, favoreciendo colaboración interdisciplinaria. De la misma manera, el fortalecimiento de las capacidades institucionales para las acciones de I+C+i, por medio de la implementación de laboratorios y equipamiento avanzado. Con ello, se orienta a la instalación de centros, núcleos y grupos de investigación que favorecen la productividad institucional. Esto

permite mejorar la competitividad institucional para la presentación, postulación y adjudicación de fondos externos de investigación.

Un reto igual de importante, corresponde a la potenciación de acciones de innovación, transferencia tecnológica y propiedad intelectual, buscando generar mayor vinculación con sectores productivos regionales e impulsar el emprendimiento de base científico-tecnológica instalado capacidades en el territorio. Esto favorece la protección de propiedad intelectual, incrementando el potencial de transferencia institucional.

Para todo lo anterior, el desafío básico es la instalación de capacidades de atracción y retención de capital humano avanzado, orientado a aumentar número de investigadores con doctorado y la implementación de estrategias de desarrollo de carrera académica. Todo lo anterior favorece la articulación con el sector productivo regional, aumentando el impacto institucional en desarrollo Regional.

Vinculación con el Medio (VCM)

En este aspecto, los principales desafíos institucionales se orientan a la consolidación de modelos institucionales de VCM articulados, en los cuales se requiere definir mecanismos claros de gestión, seguimiento y evaluación del impacto de las acciones de VcM. Para esto, resulta fundamental el fortalecer la relación con los actores regionales, tales como el sector público, sector privado, con énfasis en las áreas identificadas en la ERD, tales como la industria minera, turismo, educación, cultura y patrimonio. Con ello, uno de los principales objetivos debe estar situado en definir el aporte institucional frente a la estrategia regional de desarrollo, alineando su quehacer con las prioridades del ecosistema regional.

Otro aspecto importante es la promoción de la cultura, el arte y la extensión académica, fortaleciendo el sello identitario de la institución y su presencia territorial.

Con lo anterior, un desafío adicional para las instituciones de educación superior es impulsar programas bidireccionales que permitan no solo entregar servicios, sino construir soluciones en conjunto con el entorno. Esto favorece entregar mayor consistencia a la medición de la contribución institucional, favoreciendo la toma de decisiones integrando en estas acciones el concepto de vinculación bidireccional, aumentando la pertinencia social de las iniciativas, la visibilidad institucional, su prestigio y posicionamiento regional y nacional.

Aseguramiento de la Calidad

Respecto de los temas de aseguramiento de la calidad, los principales desafíos se centran en la consolidación de una cultura institucional de la calidad, con la incorporación de procesos de mejora continua en su quehacer en todas las dimensiones de la gestión institucional. Ello implica integrar evaluaciones, datos y evidencias en los procesos de decisión, así como también fortalecer los sistemas de seguimiento y evaluación. De igual forma, la incorporación de un sistema de indicadores confiables, oportunos y alineados a las exigencias del sector y sus órganos reguladores.

Lo anterior exige, a su vez, mantener una alta preparación para enfrentar procesos de acreditación institucional y de carreras, donde la estandarización de los procesos de autoevaluación resulta ineludible como parte de la acción regular de la Institución. Lo anterior, complementado con una permanente capacitación de equipos académicos y administrativos, junto con la determinación e implementación de buenas prácticas descritas en el sistema. Para esto, resulta indispensable enfrentar los procesos con la instalación de capacidades de gestión documental e información institucional confiable y oportuna, que asegure la trazabilidad y coherencia de la evidencia reportada. Todo lo anterior, considerando el resguardo respecto de una sobrecarga administrativa que dificulte la sostenibilidad de los procesos, en especial de aquellos que componen las funciones esenciales de la Institución.

6.6. Matriz Estratégica de Desafíos, Riesgos y Oportunidades

Desafíos Estratégicos	Desafíos Operativos	Objetivo Estratégico PDI 24-33

Modernizar la gobernanza y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.	Fortalecimiento de sistemas integrados, información incompleta o decisiones reactivas.	OE1. Implementar el nuevo Estatuto ULS.
Fortalecer la gestión del talento humano.	Disminución de la rotación, sobrecarga y falta de carrera funcionaria clara.	OE2. Mejorar continuamente la carrera académica y la evaluación del desempeño académico, para el cumplimiento efectivo del quehacer institucional.
		OE3. Fortalecer el proceso de carrera funcionaria del personal no académico.
		OE4. Robustecer la renovación de la planta académica.
		OE5. Promover el desarrollo integral de la Comunidad Universitaria considerando un ambiente favorable para la convivencia, equidad de género, respeto a la diversidad e inclusión.
Renovar infraestructura académica, científica y administrativa.	Mantención y desarrollo de infraestructura clave.	OE6. Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para el desarrollo de las actividades universitarias, que aseguren un crecimiento armónico y sostenible de la Institución, resguardando la seguridad, inclusión y calidad.
Impulsar transformación digital y ciberseguridad.	Eliminación de fallas tecnológicas y riesgos de seguridad digital.	OE7. Modernizar la gestión institucional mediante la transformación digital (TD) e implementación de un sistema integrado de información que contribuya a mejorar la eficiencia del quehacer institucional.
Asegurar sostenibilidad financiera de largo plazo.	Mantención de equilibrio y solidez financiera y disminución de la dependencia de ingresos por aranceles.	OE8. Mantener el equilibrio financiero sostenible a mediano y largo plazo, para el cumplimiento de las funciones institucionales.

DOCENCIA Y PROCESOS FORMATIVOS

Desafíos Estratégicos	**Desafíos Operativos**	**Objetivo Estratégico PDI 24-33**
Fortalecer capacidades docentes y desarrollo académico.	Disminución de brechas en formación pedagógica y falta de académicos con posgrado.	OE1. Fortalecer un cuerpo académico de excelencia y comprometido con su quehacer docente y demás funciones académicas, mediante la incorporación y desarrollo de talento humano avanzado.
Consolidar modelos innovadores de docencia	Adopción de tecnologías y metodologías innovadoras que favorezcan la calidad.	OE2. Fomentar la investigación e innovación en docencia como un eje transversal y sistemático en todas las áreas del conocimiento, para la mejora continua de los procesos formativos que impacte en los resultados de aprendizaje.
Fortalecer experiencia estudiantil y servicios de apoyo.	Disposición de servicios de bienestar y salud mental.	OE3. Gestionar la trayectoria formativa del estudiantado, a través de la implementación de mecanismos institucionales coordinados, integrados y flexibles que permitan la disminución de las brechas respecto del perfil de ingreso estudiantil y la mejora continua de la progresión académica.
Actualizar y asegurar la pertinencia curricular según estándares disciplinares y necesidades regionales.	Renovación de perfiles de egreso y disminución de brechas entre diseño y práctica curricular.	OE4. Asegurar la calidad y la pertinencia de los procesos formativos, en todas las áreas del conocimiento y niveles de formación, respondiendo a las demandas y necesidades de la sociedad, aplicando y retroalimentando los propósitos y lineamientos declarados en el Modelo Educativo.
Mejorar retención, progresión y titulación oportuna.	Disminución de la deserción por causas socioeconómicas, pedagógicas o de bienestar.	OE5. Potenciar el desarrollo armónico de la gestión académica en todos niveles de formación y áreas del conocimiento que desarrolla la Universidad.

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN (I+C+i)

Desafíos Estratégicos	**Desafíos Operativos**	**Objetivo Estratégico PDI 24-33**
Atraer y retener investigadores con doctorado y trayectoria.	Disminuir la fuga de investigadores por falta de incentivos y carga académica excesiva.	OE1. Fortalecer la masa crítica de académicos para potenciar la productividad e impacto de la investigación científico-tecnológica, creación, innovación y programas de doctorados.
Fortalecer capacidades institucionales (laboratorios, equipamiento, comités).	Disminución de limitaciones de infraestructura que limitan calidad de investigación.	OE2. Mejorar la infraestructura y el equipamiento especializado con el objetivo de impulsar el desarrollo de la investigación, creación e innovación, así como su vínculo con las actividades formativas.
Impulsar innovación, emprendimiento y transferencia tecnológica.	Generación de procesos de protección de PI, transferencia y vinculación productiva.	OE3. Incrementar las capacidades de innovación en áreas como patentes, transferencia tecnológica y propiedad intelectual, para fomentar la vinculación científica con el sector productivo, y promover la participación institucional en el desarrollo empresarial.
Aumentar creación artística y cultural con impacto regional.	Aumento de la visibilidad del trabajo creativo por medio de plataformas de difusión.	OE4. Lograr altos estándares en la productividad e impacto nacional e internacional de la investigación, creación e

		innovación desarrollada en la Institución, disminuyendo las brechas entre las diferentes áreas disciplinares.
Incrementar productividad científica en todas las áreas.	Fortalecimiento del acceso a fondos externos y baja participación en concursos competitivos.	OE4. Lograr altos estándares en la productividad e impacto nacional e internacional de la investigación, creación e innovación desarrollada en la Institución, disminuyendo las brechas entre las diferentes áreas disciplinares.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO (VCM)

Desafíos Estratégicos	Desafíos Operativos	Objetivo Estratégico PDI 24-33
Profundizar relaciones estratégicas con actores regionales.	Fortalecimiento del posicionamiento frente a instituciones públicas y privadas.	OE1. Potenciar el trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria a través de la creación de espacios de encuentro con agentes externos, regionales, nacionales e internacionales, con el objetivo de diagnosticar, planificar y ejecutar actividades conjuntas. OE2. Fortalecer el seguimiento de egresados y la retroalimentación de empleadores con el propósito de tener información necesaria para la mejora continua de la Institución.
Integrar la VCM en el currículo y la experiencia estudiantil.	Sistematicidad en prácticas tempranas y proyectos de impacto social.	OE3. Consolidar las iniciativas de vinculación con el medio como actividades académicas planificadas, asegurando el alineamiento estratégico con las actividades bidireccionales docentes, de Investigación, Creación e Innovación.
Construir un modelo institucional claro, articulado y evaluable de VCM.	Alineación de actividades, orientadas por la evidencia de contribución.	OE4. Lograr la valoración y reconocimiento del modelo institucional de vinculación con el medio a partir de la aplicación de sus políticas, resultados y contribuciones.
Difundir la identidad institucional y aumentar presencia territorial.	Fortalecimiento de la visibilidad de acciones y aportes institucionales.	OE5. Fortalecer el posicionamiento institucional en el territorio considerando todos los procesos misionales de la Universidad. OE6. Potenciar el alcance internacional de la Universidad.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Desafíos Estratégicos	Desafíos Operativos	Objetivo Estratégico PDI 24-33
Consolidar una cultura de mejora continua en toda la institución.	Internalización formal de procesos.	OE1. Articular un Sistema de Gestión Integral de la Calidad que promueva la autorregulación y el mejoramiento continuo, en coherencia con los criterios y estándares establecidos por la CNA.
Fortalecer el sistema institucional de aseguramiento de la calidad.	Disminución de brechas en estándares CNA y exigencias SES.	OE1. Articular un Sistema de Gestión Integral de la Calidad que promueva la autorregulación y el mejoramiento continuo, en coherencia con los criterios y estándares establecidos por la CNA.
Preparar sostenidamente acreditaciones institucionales y de carreras.	Control del riesgo reputacional por resultados deficientes o evidencias débiles.	OE2. Alcanzar mayor equivalencia en la implementación de procesos y resultados definidos como transversales en los programas de formación.
Garantizar evidencia válida, trazable y disponible para toma de decisiones.	Dotación de información consistente, oportuna y suficiente para la toma de decisiones y para procesos de acreditación.	OE3. Implementar un sistema de organización y flujo de información que permita el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de las funciones institucionales.

7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

7.1. Lineamientos Estratégicos

En consistencia con la misión y visión institucional y considerando el diagnóstico estratégico, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Potenciar un sistema de gestión y gobernanza, tal que permita un quehacer orientado a la excelencia y al cumplimiento integral y sostenible de los propósitos institucionales, asegurando la disposición de los recursos físicos, de información, económicos y capacidades humanas de la universidad, en un marco de inclusión y equidad de género.
- Consolidar el proceso formativo de todos los niveles educativos, a través del desarrollo del cuerpo académico pertinente y de un sistema integrado y flexible que mejore sus niveles de efectividad y eficiencia y los resultados de la enseñanza y aprendizaje.
- Consolidar una cultura y sistema interno de calidad que permita el mejoramiento continuo para obtener desempeños orientados a la excelencia en el quehacer institucional.
- Coadyuvar al desarrollo sostenible del entorno local, nacional e internacional y a los requerimientos de agentes del medio, en un marco de bidireccionalidad, que implique un aporte significativo de las áreas misionales de la Universidad.
- Avanzar significativamente en el reconocimiento nacional e internacional en las actividades de investigación, creación e innovación por su nivel de impacto y contribución en ámbitos formativos, disciplinarios, productivos, culturales y sociales.

7.2. Políticas institucionales

Las políticas institucionales son las directrices y lineamientos establecidos por la Universidad para guiar su funcionamiento y toma de decisiones. Éstas son fundamentales para el desarrollo y fortalecimiento institucional, ya que contribuyen a consolidar la identidad de la Universidad y su compromiso con la excelencia académica.

Las políticas generales de la USERENA se encuentran alineadas con los ejes estratégicos de desarrollo, siendo las siguientes:

Política institucional de docencia y resultados del proceso de formación

La Universidad de La Serena desarrolla docencia orientada a la excelencia en pre y post grado con pertinencia territorial y equidad para el desarrollo profesional de las personas acorde al Modelo Educativo. Esto, por medio del aseguramiento en sus procesos de gestión docente, el tratamiento igualitario basado en las normativas y exigencias institucionales, así como en el resguardo de los derechos para el desarrollo integral de su comunidad vinculada a la institución.

La Universidad diseña y aplica mecanismos para favorecer la entrega de igualdad de oportunidades para el ingreso y progresión de sus estudiantes, manteniendo un vínculo y retroalimentación estrecha con sus titulados y graduados, así como con los actores del territorio, con la finalidad de ajustar su oferta y actuación ante las necesidades de los agentes locales y regionales, a partir de una mirada y proyección nacional y global.

La institución desarrolla e imparte sus programas de formación con énfasis en el aseguramiento de altos niveles de excelencia, calidad y eficacia, favoreciendo la articulación de los diferentes niveles formativos, la innovación docente, junto con la incorporación y desarrollo de un cuerpo académico pertinente, suficiente y actualizado para cubrir adecuadamente la demanda de formación de pre y post grado en el territorio, en la lógica del mejoramiento continuo de sus procesos formativos.

Parte fundamental de esto se plasma en la Resolución Exenta N°3427 que aprueba la Política de Gestión de la Docencia de la Universidad de La Serena, cuyo objetivo es promover una gestión articulada de la docencia que asegure procesos formativos de calidad y de excelencia en todos los ciclos formativos, mediante la alineación curricular con el Modelo Educativo Institucional, el fortalecimiento del cuerpo académico, la investigación e innovación docente, y la consolidación de las trayectorias formativas.

Por su parte, la gestión del cuerpo académico universitario queda reflejada en la Resolución Exenta N°3429, la cual aprueba la Política de Cuerpo Académico. Su objetivo fundamental es consolidar un cuerpo académico altamente calificado, que fortalezca los procesos de docencia, investigación, creación, innovación y vinculación con el medio de la Universidad de La Serena, asegurando la pertinencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje, en coherencia con los lineamientos del Modelo Educativo Institucional. Se busca promover una gestión del cuerpo académico que garantice su desarrollo profesional, evaluación y jerarquización mediante procesos objetivos, transparentes, equitativos y basados en mérito.

Como elemento central de calidad en la docencia se establece la Resolución Exenta N°3426, la que aprueba la Política de Aseguramiento de la Calidad en los Programas de Formación de la Universidad de La Serena. En ella se identifica como objetivo el fortalecer el aseguramiento interno de la calidad de los programas formativos de la Universidad de La Serena, promoviendo desde el principio de transferencia, el desarrollo de los procesos de estos programas para la obtención de altos niveles de equivalencia, junto con la mejora continua de los procesos formativos, la autorregulación y la aplicación del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Política institucional de gestión estratégica y recursos institucionales

La gestión estratégica institucional, está orientada al logro de niveles de excelencia en cuanto a la calidad de todos los servicios institucionales a través de procesos sistemáticos de mejoramiento continuo, optimizando la contribución académica, científica y cultural para el desarrollo de la territorialidad. Dentro de los objetivos institucionales se plantea desarrollar gestión universitaria de excelencia sobre la base del Plan de Desarrollo Institucional y un fuerte compromiso personal y social.

Forma parte de la política de gestión, el mejorar la captación de recursos económicos y optimizar permanentemente su uso, esto a través de la política presupuestaria, financiera y económica de la Universidad.

La Universidad para cumplir con las tareas que le son propias utiliza los recursos en un marco de equidad, calidad y sostenibilidad, a través del desarrollo de personas con foco en la convivencia, equidad y no discriminación; disponibilidad de infraestructura y equipamiento adecuado para lograr los propósitos institucionales de manera armónica y sostenible; manejo y organización de la información de manera segura y oportuna para la toma de decisiones; y tecnología de acuerdo a las necesidades existentes y emergentes de las distintas áreas del quehacer universitario, con foco en sus propósitos misionales.

Para operativizar esto, se identifica la Resolución Exenta N°3436, la cual aprueba la Política de Sostenibilidad y Recursos Institucionales. Su objetivo es establecer lineamientos y criterios para la gestión de los recursos y la toma de decisiones institucional en los procesos de obtención, asignación y aplicación de recursos, con el objetivo de favorecer la eficacia y la sostenibilidad institucional del proyecto universitario

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, se promulga la Resolución Exenta N°3452, la cual aprueba la Política de Gestión Estratégica Institucional, en donde se indica que busca fortalecer la capacidad institucional de planificación, implementación, seguimiento y evaluación estratégica en todos los niveles y áreas de la Universidad, contribuyendo al cumplimiento de su misión, visión y propósitos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional vigente.

En la gestión de personas, la Resolución Exenta N°3430, la cual aprueba la Política de Gestión de Desarrollo de Personas en la Universidad de La Serena. Este documento se orienta a desarrollar la gestión institucional en el ámbito laboral mediante una política integral de personas que promueva la equidad, el mérito, la formación continua y el bienestar integral, en coherencia con los principios institucionales y del servicio público.

En lo que respecta al resguardo de la calidad de vida y convivencia universitaria, se promulgó la Resolución Exenta N°3428, que aprueba la Política de Convivencia, la cual establece como objetivo el promover y

fortalecer una convivencia universitaria positiva, inclusiva y respetuosa, mediante acciones orientadas a la prevención, formación, resolución pacífica de conflictos y reparación, que contribuyan al bienestar integral y a la calidad de vida de toda la comunidad universitaria, en coherencia con los principios institucionales y los criterios de calidad definidos por la CNA.

En aspectos relativos al manejo de información, la Institución formalizó la Resolución Exenta N°3431 que aprueba la Política de Gestión de la Información y Digitalización de la Universidad de La Serena, donde establece su orientación a asegurar que la gestión de la información al interior de la universidad este debidamente sistematizada al alcance de los diversos funcionarios, jerarquizada respecto de los perfiles de usuario que pueden acceder a uno u otro tipo de información en virtud de sus propios requerimientos y transformada en informes oportunos extraídos desde el modelamiento de la base de datos y los dashboard institucionales

Política institucional de aseguramiento interno de la calidad

La Política de Aseguramiento Interno de la Calidad de la Universidad de La Serena es definir los lineamientos institucionales que están orientados a promover, desarrollar, orientar y optimizar su quehacer institucional, logrando que las áreas misionales e institucionales de la universidad desarrollen con excelencia sus desafíos plasmados en indicadores y metas institucionales, mediante el fortalecimiento de las capacidades de autorregulación y de mejoramiento continuo, la participación activa y corresponsable de la comunidad universitaria a través de la implementación de mecanismos internos en todos los ámbitos institucionales de la Universidad.

La Universidad de La Serena asume la calidad como un valor esencial, comprometida con la mejora continua de sus procesos para el logro de los propósitos institucionales declarados en su Misión, Visión y Modelo Educativo, orientados a la satisfacción de los requerimientos, necesidades y expectativas de las partes interesadas, considerando la responsabilidad social de la organización, centrando su quehacer en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura y en el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión integral de la calidad.

Así y en el contexto del quehacer universitario, la institución desarrolla principalmente programas formativos de pregrado y postgrado, privilegiando su calidad integral tanto en lo académico como en lo valórico, promoviendo en sus estudiantes la criticidad y la responsabilidad respecto de su entorno, para la generación de conocimiento a través de la realización de investigación, creación e innovación, preferentemente asociada a temáticas territoriales, respetando y promoviendo la propiedad intelectual e industrial en este proceso.

La Política de Aseguramiento Interno de la Calidad reafirma la voluntad de la Universidad de La Serena de avanzar hacia una cultura de calidad transversal, en coherencia con los principios y valores que orientan su quehacer institucional.

En este aspecto, cabe mencionar el impacto de la Resolución Exenta N°3437, la cual aprueba la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad de la Universidad de La Serena, el cual se orienta a lograr que las áreas misionales e institucionales de la universidad desarrollen con excelencia sus desafíos plasmados en indicadores y metas institucionales, mediante el fortalecimiento de las capacidades de autorregulación y de mejoramiento continuo, la participación activa y corresponsable de la comunidad universitaria a través de la implementación de mecanismos internos en todos los ámbitos institucionales de la Universidad de La Serena.

Política Institucional de vinculación con el medio

El desarrollo de la función esencial de Vinculación con el Medio y Extensión de La Universidad de La Serena contribuye a la formación de profesionales y capital humano de excelencia, desarrollando y aportando en la persona nuevos conocimientos, creatividad y generación de valor de manera oportuna y pertinente con las necesidades y requerimientos del territorio y la sociedad, con especial énfasis en la Región de Coquimbo.

La USERENA potencia la relación con agentes del entorno, redes, egresados de la propia Institución y empleadores para actualizar los procesos formativos y generar un oportuno conocimiento del dinámico entorno cultural, laboral, profesional y científico.

La Universidad interactúa en una relación virtuosa con los agentes de su entorno significativo, en los ámbitos formativos, disciplinares, artísticos, culturales, tecnológicos y productivos, realizando extensión como una forma de generar confianza y entregar al entorno diversas potencialidades universitarias. Para ello, comunica, difunde y divulga los aportes destacados interna y externamente y desarrolla un trabajo sistemático que permite realizar aportes bidireccionales de contribución positiva.

Es responsabilidad de la Institución, cómo Universidad del Estado, aportar significativamente al desarrollo regional y sostenible, a la colaboración activa con el sector público y privado y con organizaciones locales, regionales, nacionales y globales favoreciendo la equidad, la no discriminación e inclusión.

Política Institucional de investigación, creación e innovación

La Universidad de La Serena realiza sus actividades de investigación, creación e innovación (I+C+i), fomentando la disciplina, interdisciplina y transdisciplina en el marco del cumplimiento de los estándares de calidad, transparencia, bioseguridad, éticos y bioéticos, tanto nacionales como internacionales, tradicionalmente reconocidos por la comunidad científica, tecnológica y disciplinaria. Se espera que las actividades I+C+i formen parte de la cultura e identidad institucional a través de los mecanismos que promueven de manera sistemática su contribución, sustentando la formación de nuevas generaciones de personas con capacidad crítica y reflexiva en todos los niveles y áreas del conocimiento impartidas por la Universidad. Se espera que las actividades de I+C+i detecten oportuna y dinámicamente las necesidades del territorio a través de los mecanismos institucionales de vinculación con el medio, y que los productos de éstas aporten a la solución de estas problemáticas, contribuyendo al desarrollo territorial, considerando para ello los diferentes mecanismos de transferencia de conocimientos y tecnologías. Adicionalmente la política de investigación, creación e innovación considera la incorporación de lineamientos que promuevan la igualdad de género para superar las brechas detectadas en la institución. En términos de reconocimiento y alcance de los productos derivados de las actividades de I+C+i, estos deberán orientarse al posicionamiento regional, nacional e internacional de la Universidad a través de los mecanismos de difusión, divulgación destinados para ello, y buscando generar acuerdos y sinergias de alto impacto para el desarrollo y consolidación del ecosistema I+C+i.

Como herramientas concretas para esto, se define la Resolución Exenta N°3435, la cual aprueba Política de Investigación e Innovación en la Universidad, con el objeto de fortalecer el desarrollo de la investigación e innovación en la Universidad de La Serena, mediante el fomento de la participación activa de la comunidad universitaria, el fortalecimiento de capacidades y la cultura institucional en torno a la gestión del conocimiento, con el fin de alcanzar reconocimiento nacional e internacional y contribuir al avance científico, tecnológico, cultural y social a nivel regional, nacional e internacional.

De igual manera se establece la Resolución Exenta N°3432, que aprueba Política de Creación, la cual busca consolidar un ecosistema institucional articulado de creación en la Universidad de La Serena impulsando una cultura de colaboración, experimentación y valorización de las artes y las humanidades, con metas evaluables, orientadas a incrementar el impacto cultural, artístico, académico y social de la institución a nivel regional, nacional e internacional.

7.3. Mapa estratégico

El Mapa Estratégico para el PDI 2024-2033 es la herramienta que proporciona una guía clara y estructurada para orientar las decisiones y acciones de la Universidad en consonancia con su misión y visión institucional. Se organiza en dos secciones primordiales: las declaraciones estratégicas de misión y visión, y la formulación de las estrategias por eje estratégico de desarrollo institucional. Particularmente, en esta última, para cada uno de los cinco ejes claves se ha precisado un lineamiento estratégico particular y se han sistematizado los objetivos estratégicos; las acciones y responsables; los indicadores, metas y plazos; los mecanismos de aseguramiento de la calidad y los programas estratégicos.

Declaraciones Estratégicas

Misión

La Universidad de La Serena es una institución de Educación Superior pública, estatal, regional y autónoma, comprometida con la excelencia académica y la mejora continua de la calidad de su quehacer institucional. Realiza su labor académica en la Región de Coquimbo, con proyección nacional y global. A través de la Docencia, Investigación, Creación, Innovación, Extensión y Vinculación con el Medio, genera, preserva, desarrolla y comunica el saber superior en los diversos campos del conocimiento y la cultura. Su propósito es formar personas con espíritu crítico y reflexivas, con orientación a la búsqueda de la verdad y en sintonía con las necesidades y desafíos del entorno. Como parte integral del Estado, colabora en todas aquellas políticas, planes y programas que propendan al desarrollo cultural, social, territorial, artístico, científico, tecnológico, económico y sostenible del país, a nivel nacional y regional. En el cumplimiento de su misión, la Universidad se adhiere a la práctica irrestricta de los principios y deberes propios de una Universidad del Estado de Chile.

Visión

La Universidad de La Serena se proyecta como una universidad estatal y regional de excelencia, que aspira a ser reconocida como un referente del sistema de educación superior por el alto nivel académico de sus actividades de Docencia, Investigación, Creación, Innovación, Extensión y Vinculación con el Medio. Como agente de cambio, busca liderar la transformación educativa y social de la región, el país y el mundo hacia un futuro más justo, inclusivo y sostenible para todas las personas sin distinción.

Lineamientos Estratégicos

- Consolidar el proceso formativo de todos los niveles educativos, a través del desarrollo del cuerpo académico pertinente y de un sistema integrado y flexible que mejore sus niveles de efectividad y eficiencia y los resultados de la enseñanza y aprendizaje.
- Potenciar un sistema de gestión y gobernanza, tal que permita un quehacer orientado a la excelencia y al cumplimiento integral y sostenible de los propósitos institucionales, asegurando la disposición de los recursos físicos, de información, económicos y capacidades humanas de la universidad, en un marco de inclusión y equidad de género.
- Consolidar una cultura y sistema interno de calidad que permita el mejoramiento continuo para obtener desempeños orientados a la excelencia en el quehacer institucional".
- Coadyuvar al desarrollo sostenible del entorno local, nacional e internacional y a los requerimientos de agentes del medio, en un marco de bidireccionalidad, que implique un aporte significativo de las áreas misionales de la Universidad.
- Avanzar significativamente en el reconocimiento nacional e internacional en las actividades de investigación, creación e innovación por su nivel de impacto y contribución en ámbitos formativos, disciplinarios, productivos, culturales y sociales.

Componentes por Eje Estratégico de Desarrollo

Lineamientos Estratégicos				
Docencia y resultados del proceso de formación	**Gestión estratégica y recursos institucionales**	**Aseguramiento interno de la calidad**	**Vinculación con el medio**	**Investigación, creación y/o innovación**
▪ 5 Objetivos Estratégicos ▪ 25 Acciones ▪ 14 Programas estratégicos ▪ 13 Indicadores/Metas/Plazos ▪ 10 Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad	▪ 8 Objetivos Estratégicos ▪ 21 Acciones ▪ 9 Programas estratégicos ▪ 15 Indicadores/Metas/Plazos ▪ 8 Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad	▪ 3 Objetivos Estratégicos ▪ 11 Acciones ▪ 4 Programas estratégicos ▪ 6 Indicadores/Metas/Plazos ▪ 7 Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad	▪ 6 Objetivos Estratégicos ▪ 23 Acciones ▪ 7 Programas estratégicos ▪ 9 Indicadores/Metas/Plazos ▪ 6 Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad	▪ 4 Objetivos Estratégicos ▪ 20 Acciones ▪ 10 Programas estratégicos ▪ 17 Indicadores/Metas/Plazos ▪ 6 Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad

Mapa Estratégico para el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2033.

De esta manera, la Universidad se dedicará a desplegar sus recursos y capacidades en cada eje estratégico de desarrollo, con el objetivo de establecer ventajas competitivas que permitan lograr sus metas de desempeño, en línea con el cumplimiento pleno de su misión y visión Institucional.

Como orientaciones directivas para la gestión institucional, en la presentación de los lineamientos estratégicos del plan se ha utilizado el orden que muestran los Criterios y Estándares de Calidad para la

Acreditación Institucional del Subsistema Universitario, formulados por la Comisión Nacional de Acreditación CNA- Chile. De esta manera se busca aportar consistencia a las diferentes líneas de actuación que la institución debe abordar.

Eje estratégico de docencia y resultados del proceso de formación

La Docencia en la Universidad de La Serena representa un aspecto central de su Misión, en cuanto es parte de su rol de transmisión del saber superior de las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura. Es por ello que la Universidad ofrece 39 programas de pregrado, 11 programas de magíster y 6 de doctorado, cuyas temáticas son altamente pertinentes para el mercado laboral, así como las necesidades que son propias de la Región de Coquimbo. Actualmente posee 7.500 estudiantes de pregrado y 185 de postgrado. Esta oferta es revisada y analizada desde el punto de vista de su pertinencia, demanda de la sociedad, con el propósito de contribuir al desarrollo del territorio y del país. En estos términos el crecimiento se proyecta a la apertura de nuevos programas académicos para las áreas del conocimiento impartidas por la Universidad, priorizando la salud, ciencias básicas, tecnología, educación y administración y comercio, en concordancia con el Plan de Fortalecimiento a 10 años de la Universidad de La Serena.

La formación del estudiantado responde a una serie de estándares y procesos que están alineados con el Modelo Educativo Institucional, con programas que se reevalúan permanentemente en términos de su mejora continua, en base a la autorregulación de la gestión curricular. A su vez, hay competencias sello que representan un elemento clave para la formación de todo el estudiantado de la Universidad de La Serena: Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y Responsabilidad Social.

La Universidad de La Serena, a través de su Dirección de Docencia y sus distintas unidades, gestiona coordinadamente las actividades propias de la docencia en aras del cumplimiento de los objetivos, políticas, estrategias y metas institucionales. En dicho sentido, existen mecanismos para el mejoramiento docente, espacios adecuados y pertinentes para el desarrollo de la docencia, como laboratorios y salas híbridas, bibliotecas, entre otros. A su vez, existen herramientas para el monitoreo y evaluación de la calidad de la enseñanza, y la progresión estudiantil, para dotar a los gestores curriculares, docentes y académicos de información crucial para la toma de decisiones.

- **Lineamientos, Objetivos, Acciones y Responsables**

Para el eje de Docencia y Resultados del Proceso de Formación, los lineamientos, objetivos, acciones y responsables son los siguientes:

Lineamiento estratégico

Consolidar el proceso formativo de todos los niveles educativos, a través del desarrollo del cuerpo académico pertinente y de un sistema integrado y flexible que mejore sus niveles de efectividad y eficiencia, y los resultados de enseñanza y aprendizaje.

Unidad Responsable: Vicerrectoría Académica

Objetivos Estratégicos	Acciones	Responsables (*)
OE1. Fortalecer un cuerpo académico de excelencia y comprometido con su quehacer docente y demás funciones académicas, mediante la incorporación y desarrollo de talento humano avanzado.	▪ Definición de un perfil académico institucional y perfiles específicos por área del conocimiento, además de requisitos de ingreso para asegurar la excelencia entre áreas disciplinares y niveles de formación. ▪ Establecimiento de una planificación de docencia integrada del cuerpo académicos a largo plazo. ▪ Diseño, implementación y evaluación de acciones regulares de formación para el desarrollo de conocimientos y habilidades docentes en metodologías de enseñanza innovadoras y actualizadas, evaluación de los aprendizajes y recursos pedagógicos en todas las áreas y niveles formativos ▪ Realización de un Programa de actividades de capacitación para la gestión docente.	R: DIDOC

Objetivos Estratégicos	Acciones	Responsables (*)
	▪ Fortalecimiento de los roles de docente y de gestor en el desarrollo de la carrera académica, a través de los criterios de jerarquización y evaluación de desempeño académico. ▪ Desarrollo e implementación de un modelo integral de evaluación continua de la calidad del quehacer docente para el mejoramiento continuo de los procesos de formación.	
OE2. Fomentar la investigación e innovación en docencia como un eje transversal y sistemático en todas las áreas del conocimiento, para la mejora continua de los procesos formativos que impacte en los resultados de aprendizaje.	▪ Formación de capacidades del equipo docente para la investigación e innovación en docencia universitaria en todos los niveles de formación. ▪ Fortalecimiento de los mecanismos de fomento de la investigación e innovación en docencia. ▪ Generación de instancias de difusión y divulgación, tanto de forma interna, como a nivel nacional e internacional de los resultados de investigación e innovación en docencia universitaria. ▪ Incorporación de los resultados de investigación e innovación docente en el diseño curricular y en los procesos formativos, así como su evaluación.	R: DIDULS C: DIDOC
OE3. Gestionar la trayectoria formativa del estudiantado, a través de la implementación de mecanismos institucionales coordinados, integrados y flexibles que permitan la disminución de las brechas respecto del perfil de ingreso estudiantil y la mejora continua de la progresión académica.	▪ Implementación de mecanismos que permitan diagnosticar las brechas respecto del perfil de ingreso estudiantil y monitorear sus desviaciones, en todos los niveles de formación. ▪ Implementación de mecanismos institucionales para el monitoreo del trabajo autónomo de los estudiantes y sus resultados. ▪ Rediseño de la plataforma institucional Phoenix con mayor integración, facilidad de uso y flexibilidad, de modo que estén orientadas al servicio de los requerimientos de gestión de cada nivel de formación y área del conocimiento. ▪ Fortalecimiento del sistema de monitoreo de los resultados del proceso de formación, incorporando alertas tempranas y la identificación de variables particulares que explican los indicadores de efectividad pedagógica para lograr su mejora.	R: DIDOC C: DGAE DIDEC
OE4. Asegurar la calidad y la pertinencia de los procesos formativos, en todas las áreas del conocimiento y niveles de formación, respondiendo a las demandas y necesidades de la sociedad, aplicando y retroalimentando los propósitos y lineamientos declarados en el Modelo Educativo.	▪ Aplicación de un sistema de mejora continua de los procesos formativos y sus resultados. ▪ Generación de mecanismos que aseguren la aplicación y retroalimentación del Modelo Educativo Institucional en las actividades formativas de todos los niveles educativos. ▪ Análisis del entorno destinado a detectar necesidades educativas para la creación y/o actualización de oferta de carreras, programas y/o educación continua pertinentes al territorio. ▪ Reformulación de la organización interna para la gestión docente. ▪ Institucionalización de instancias de vinculación con empleadores, graduados y otros agentes del medio para el mejoramiento de la calidad de la formación. ▪ Diseño de itinerarios formativos flexibles con capacidad de adaptación a los cambios del entorno.	R: DIDOC C: DIVEULS DPyP DIDEC
OE5. Potenciar el desarrollo armónico de la gestión académica en todos niveles de formación y áreas del conocimiento que desarrolla la Universidad.	▪ Actualización de la orgánica institucional para la integración de los procesos formativos de pregrado, postgrado y educación continua. ▪ Diseño e implementación de programas académicos para ofertar alternativas de continuidad de estudios en las áreas del conocimiento que desarrolla la Universidad. ▪ Articulación entre el pregrado y postgrado en itinerarios formativos coherentes y pertinentes, que involucre salidas intermedias. ▪ Establecimiento de mecanismos y estándares transversales para la autorregulación de la gestión curricular de planes y programas de pregrado y postgrado, incluyendo sus dispositivos de monitoreo. ▪ Aseguramiento de la disponibilidad de capacidades académicas y de apoyo para dar respuesta a las necesidades de docencia de pregrado y postgrado, en términos cuantitativos y cualitativos.	R: DPyP C: DIDOC

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Programas estratégicos**

Con el fin de cumplir con los objetivos del eje de docencia y resultados del proceso de formación, se definen los siguientes programas estratégicos:

Obj. Estr.	Programas Estratégicos	Responsable (*)
OE1 Fortalecer un cuerpo académico de excelencia y comprometido con su quehacer docente y demás funciones académicas, mediante la incorporación y desarrollo de talento humano avanzado	Programa de actividades de capacitación para la gestión docente: Fortalecimiento de los roles del docente y del gestor curricular en el desarrollo de la carrera académica.	R: DIDOC C: UMD
	Programa de formación para el desarrollo de conocimientos y habilidades docentes.	R: DIDOC C: UMD

Obj. Estr.	Programas Estratégicos	Responsable (*)
OE2 Fomentar la investigación e innovación en docencia como un eje transversal y sistemático en todas las áreas del conocimiento, para la mejora continua de los procesos formativos que impacte en los resultados de aprendizaje	Programa de formación de capacidades para la investigación e innovación en docencia universitaria en todos los niveles de formación.	R: DIDOC C: UMD
OE3 Gestionar la trayectoria formativa del estudiantado, a través de la implementación de mecanismos institucionales coordinados, integrados y flexibles que permitan la disminución de las brechas respecto del perfil de ingreso estudiantil y la mejora continua de la progresión académica	Programa sistémico de acompañamiento académico de la trayectoria formativa del estudiante USERENA: (a) Atracción de estudiantes, (b) Nivelación de competencias de entrada, y (c) Temporada académica intensiva	R: DIDOC C: UMD OAME AGDDFI DGAE
OE4 Asegurar la calidad y la pertinencia de los procesos formativos, en todas las áreas del conocimiento y niveles de formación, respondiendo a las demandas y necesidades de la sociedad, aplicando y retroalimentando los propósitos y lineamientos declarados en el Modelo Educativo	Programa de evaluación de la implementación del Modelo Educativo y los resultados de aprendizaje	R: DDOC
	Programa de monitoreo y acompañamiento de la trayectoria formativa del estudiante.	R: OAME C: DIDOC DGAE AGDDFI
	Programa de acompañamiento de la docencia de las carreras de pedagogía.	R: UGIP
	Programa de integración de herramientas tecnológicas para el mejoramiento de entornos de aprendizaje	R: DIDOC C: OAME DGAE
	Programa de articulación entre el pregrado y postgrado en itinerarios formativos coherentes y pertinentes, que involucre salidas intermedias.	R: DIDOC
	Programa de apoyo al perfeccionamiento disciplinar docente para la mejora continua.	R: DICOC C: UMD
OE5 Potenciar el desarrollo armónico de la gestión académica en todos niveles de formación y áreas del conocimiento que desarrolla la Universidad	Programa de diseño e implementación de sistema integrado de seguimiento y evaluación de perfiles de egreso.	R: DIDOC C: UMD
	Programa de fortalecimiento de la vinculación y retroalimentación del proceso formativo, enseñanza y aprendizaje con egresados y empleadores.	R: VcM
	Programa de mejoramiento en acceso y servicios estudiantiles.	R: DGAE
	Programa de incorporación transversal de perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad, género y ciudadanía en planes de estudios y metodologías de enseñanza.	R: AGDDFI

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Indicadores, metas y plazos**

A partir de la definición de los objetivos estratégicos se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores es:

Objetivos Estratégicos	Indicadores
OE1. Fortalecer un cuerpo académico de excelencia y comprometido con su quehacer docente y demás funciones académicas, mediante la incorporación y desarrollo de talento humano avanzado.	Proporción de académicos jornada completa equivalente con grado de doctor.
	Número de Estudiantes / Numero de Académicos JCE
OE2. Fomentar la investigación e innovación en docencia como un eje transversal y sistemático en todas las áreas del conocimiento, para la mejora continua de los procesos formativos que impacte en los resultados de aprendizaje.	Proporción de áreas del conocimiento que incluyen investigación e innovación en docencia.
OE3. Gestionar la trayectoria formativa del estudiantado, a través de la implementación de mecanismos institucionales coordinados, integrados y flexibles que permitan la disminución de las brechas respecto del perfil de ingreso estudiantil y la mejora continua de la progresión académica.	Tasa de retención de primer año.
	Tasa de retención de tercer año.
	Tasa de titulación oportuna (pregrado).
	Cumplimiento del plan de implementación de la Política de Diversidad e Inclusión.
	Cobertura institucional en acciones de promoción de la Política de Diversidad e Inclusión.
OE4. Asegurar la calidad y la pertinencia de los procesos formativos, en todas las áreas del conocimiento y niveles de formación, respondiendo a las demandas y necesidades de la sociedad, aplicando y retroalimentando los propósitos y lineamientos declarados en el Modelo Educativo.	Tasa de ocupación de vacantes de pregrado
	Nivel de satisfacción de estudiantes con el proceso formativo.
OE5. Potenciar el desarrollo armónico de la gestión académica en todos niveles de formación y áreas del conocimiento que desarrolla la Universidad.	Tasa de crecimiento matrícula de primer año en programas de postgrado.
	Número de carreras y/o programas académicos nuevos ofertados (acumulados).

	Tasa de programas de Pregrado con Opciones de Continuidad en Postgrado

OBJ. EST.	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
OE1	Proporción de académicos jornada completa equivalente con grado de doctor.	40%	40%	45%	45%	50%	50%	60%	60%
	Número de Estudiantes / Numero de Académicos JCE	22	22	22	22	22	22	22	22
OE2	Proporción de áreas del conocimiento que incluyen investigación e innovación en docencia.	60%	60%	70%	70%	80%	80%	90%	100%
	Tasa de retención de primer año.	85%	85%	85%	85%	87%	87%	90%	90%
	Tasa de retención de tercer año.	72%	74%	75%	75%	77%	77%	80%	80%
	Tasa de titulación oportuna (pregrado).	23%	23%	25%	25%	30%	35%	40%	50%
OE3	Cumplimiento del plan de implementación de la Política de Diversidad e Inclusión.	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
	Cobertura institucional en acciones de promoción de la Política de Diversidad e Inclusión.	70%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
	Tasa de ocupación de vacantes de pregrado	93%	93%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
OE4	Nivel de satisfacción de estudiantes con el proceso formativo.	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
	Tasa de crecimiento matrícula de primer año en programas de postgrado.	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
OE5	Número de carreras y/o programas académicos nuevos ofertados (acumulados).	5	5	8	8	10	10	15	15
	Tasa de programas de Pregrado con Opciones de Continuidad en Postgrado	50%	50%	50%	50%	60%	60%	60%	60%

- **Mecanismos de aseguramiento de la calidad**

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad del eje estratégico de Docencia y Resultados del Proceso de Formación son:

- Modelo Educativo Institucional
- Autorregulación de la gestión curricular de pregrado y postgrado
- Reglamento de Carrera Académica
- Proyectos PROFIID
- Modelo sistémico integrado (MSI)
- Sistema de Información Relevante para la Autorregulación de Programas académicos (SIRAP)
- Evaluación de la satisfacción de estudiantes
- Seguimiento y evaluación de indicadores de progresión
- Evaluación del desempeño docente
- Sistema Integrado de Información

7.3.1. Eje estratégico de gestión estratégica y recursos institucionales

La gestión estratégica en la Universidad de La Serena comprende una serie de compromisos y desafíos alineados con los propósitos institucionales descritos en su misión y visión, que establecen la base para su desarrollo.

La Institución cuenta con una salud financiera sólida y responsable, lo que genera confianza en la Comunidad Universitaria. El año 2022 la Universidad reportó una liquidez corriente de 1,8 veces y un capital de trabajo superior a los $16.600 millones, lo cual demuestra su posición financiera robusta.

En los últimos seis años, la Universidad ha realizado importantes avances en el fortalecimiento de su infraestructura. Esto se ha reflejado tanto en la mejora de las instalaciones existentes como en la construcción de nuevas obras, lo que ha resultado en un incremento del 12,7% en los metros cuadrados construidos durante estos años. En esa línea, para el periodo 2021-2023 se destacan importantes obras al

servicio de los estudiantes, tales como la ampliación del Casino del Campus Andrés Bello, con 1.182,77 m^2 y del Edificio Centro de Innovación Educativa y Calidad (CIEC), con 558,14 m^2. Además, se han adquirido inmuebles para el desarrollo de las funciones universitarias, sumando 332,96 m^2. Para la Universidad es importante que tanto la nueva infraestructura como la existente tengan en cuenta la accesibilidad universal, lo que demuestra su compromiso con la inclusión. En este sentido, resaltan las obras de construcción de rampas y rutas de circulación en el Campus Limarí con un total de 1,370 m^2, en el Campus Enrique Molina Garmendia con 1,978 m^2 y en el Campus Isabel Bongard con 2,157 m^2.

La Institución reconoce y valora a las personas como eje fundamental para el desarrollo de los propósitos institucionales. Así, en el trienio 2021-2023 se incorpora en la orgánica institucional el Departamento de Desarrollo de Personas, unidad que tiene asignada las funciones de selección, inducción, calificación y capacitación y otras de similar naturaleza, para contribuir al desarrollo personal y profesional de los funcionarios de la Universidad. También, se da inicio al proceso de levantamiento de perfiles de cargo basado en competencias, en línea con el mejoramiento continuo del quehacer de la Universidad.

La gestión tecnológica permite dar cobertura a cada una de las funciones universitarias mediante el desarrollo de módulos para docentes, investigación, vinculación con el medio, finanzas y gestión. Estos han fortalecido el sistema informático institucional "Phoenix" con capacidad, versatilidad, confiabilidad, velocidad y seguridad, que facilita la gestión de información de forma transversal, en términos de la búsqueda, análisis y prospección para la toma de decisiones.

- **Lineamientos, objetivos, acciones y responsables**

Para el eje de gestión estratégica y recursos institucionales los lineamientos, objetivos, acciones y responsables son los siguientes:

Lineamiento Estratégico

Potenciar un sistema de gestión y gobernanza, tal que permita un quehacer orientado a la excelencia y al cumplimiento integral y sostenible de los propósitos institucionales, asegurando la disposición de los recursos físicos, de información, económicos y capacidades humanas de la universidad, en un marco de inclusión y equidad de género.

Unidad Responsable: Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos

Objetivos Estratégicos	Acciones	Responsables (*)
OE1. Implementar el nuevo Estatuto ULS.	▪ Modernización de la gobernanza institucional, adecuando la organización interna para la gestión sostenible y de calidad según la Ley N°21.094.	R: Sec. General C: Dirección de RRHH DGAE
OE2. Mejorar continuamente la carrera académica y la evaluación del desempeño académico, para el cumplimiento efectivo del quehacer institucional.	▪ Mejoramiento de la carrera académica y del proceso de jerarquización y promoción académica vinculante con la Evaluación del Desempeño Académico. ▪ Fortalecimiento de las habilidades de gestión de los equipos administrativos.	R: VRA C: Dirección de RRHH DGAE
OE3. Fortalecer el proceso de carrera funcionaria del personal no académico.	▪ Fortalecimiento e implementación de procesos de la carrera funcionaria. ▪ Modernización del modelo de calificación del personal no académico para el mejoramiento continuo de éste.	R: Dirección de RRHH C: VRA DGAE
OE4. Robustecer la renovación de la planta académica.	▪ Fortalecimiento de la renovación de la planta académica a través de Concursos de Alta Exigencia.	R: VRA C: Dirección de RRHH DIULS DGAE
OE5. Promover el desarrollo integral de la Comunidad Universitaria considerando un ambiente favorable para la convivencia, equidad de género, respeto a la diversidad e inclusión.	▪ Definición, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de una Política de Diversidad e Inclusión. ▪ Seguimiento de temáticas relacionadas con la equidad de género, diversidad e inclusión. ▪ Implementación de iniciativas de formación para identificar y abordar las acciones discriminatorias. ▪ Implementación de programas destinados al bienestar integral de la Comunidad Universitaria con énfasis en la salud mental.	R: Depto. Div. y Género C: DGAE Dirección de RRHH

Objetivos Estratégicos	Acciones	Responsables (*)
	▪ Generación de espacios e instancias que favorezcan la convivencia, la equidad de género, el respeto a la diversidad y la inclusión para el mejoramiento de la calidad de vida de la Comunidad Universitaria. ▪ Definición, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de una Política de Convivencia Universitaria.	
OE6. Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para el desarrollo de las actividades universitarias, que aseguren un crecimiento armónico y sostenible de la Institución, resguardando la seguridad, inclusión y calidad.	▪ Definición y uso de estándares de infraestructura y equipamiento crítico para un crecimiento institucional armónico y sostenible de acuerdo con la naturaleza de las áreas y funciones. ▪ Monitoreo continuo de las necesidades de infraestructura física y equipamiento institucional de acuerdo a los estándares para eliminar las brechas presentes entre las diferentes áreas y tareas académicas, y garantizar una respuesta oportuna a los requerimientos del medio. ▪ Diseño e implementación de un Plan Maestro de infraestructura y equipamiento.	R: Dir. de Infraestructura C: DGEI
OE7. Modernizar la gestión institucional mediante la transformación digital (TD) e implementación de un sistema integrado de información que contribuya a mejorar la eficiencia del quehacer institucional.	▪ Monitoreo continuo del estado de la Transformación Digital de la Institución. ▪ Mejoramiento de la plataforma institucional para implementar un sistema integrado de información que asegure la accesibilidad, inclusión, seguridad e interoperabilidad, fomentando la eficiencia y colaboración. ▪ Fortalecimiento de la gestión de información para comunicar de modo efectivo las actividades y logros institucionales en todos los niveles, considerando tanto las necesidades internas como las del territorio.	R. Centro de Inf. y Comp. C: DIRCOM
OE8. Mantener el equilibrio financiero sostenible a mediano y largo plazo, para el cumplimiento de las funciones institucionales.	▪ Establecimiento de mecanismos para la gestión eficiente de recursos públicos que aseguren el equilibrio financiero y sostenible del proyecto institucional. ▪ Gestión de los recursos humanos, físicos, económicos y de información para mantener una relación equilibrada entre gastos e ingresos. ▪ Definición, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de una Política de delitos económicos y lavado de activos.	R: Dirección de Finanzas

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Programas Estratégicos**

Con el fin de cumplir con los objetivos del eje de gestión estratégica y recursos institucionales, se definen los siguientes programas estratégicos:

Obj. Estr.	Programas Estratégicos	Responsable (*)
OE1 Implementar el nuevo Estatuto ULS.	Programa de implementación del nuevo Estatuto ULS.	R: Dirección de RRHH
	Programa de mejoramiento académico en aspectos de docencia universitaria, gestión académica, investigación, innovación y vinculación con el medio.	R: DIDOC C: UGIP
	Programa de mejoramiento del sistema de gestión y evaluación del desempeño académico.	R: Dirección de RRHH
OE2 Mejorar continuamente la carrera académica y la evaluación del desempeño académico, para el cumplimiento efectivo del quehacer institucional	Programa de fortalecimiento de la carrera académica y mejoramiento del proceso de jerarquización y promoción académica con altos niveles de exigencia.	R: Dirección de RRHH C: UGIP
OE3 Fortalecer el proceso de carrera funcionaria del personal no académico	Programa de fortalecimiento de la carrera funcionaria y sistematización de procesos de ascensos y promociones de los funcionarios.	R: Dirección de RRHH
OE4 Robustecer la renovación de la planta académica.	Programa de renovación de la planta académica a través de Concursos de Alta Exigencia.	R: Dirección de RRHH C: VRA
OE5 Promover el desarrollo integral de la Comunidad Universitaria considerando un ambiente favorable para la convivencia, equidad de género, respeto a la diversidad e inclusión	Programa de Calidad de Vida Universitaria, destinados al bienestar integral de la comunidad.	R: DGAE C: Dirección de RRHH

Obj. Estr.	Programas Estratégicos	Responsable (*)
OE6 Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para el desarrollo de las actividades universitarias, que aseguren un crecimiento armónico y sostenible de la Institución, resguardando la seguridad, inclusión y calidad	Programa de fortalecimiento de la infraestructura física y el equipamiento para el desarrollo de las actividades universitarias.	R: Dir. de Infraestructura
OE7 Modernizar la gestión institucional mediante la transformación digital (TD) e implementación de un sistema integrado de información que contribuya a mejorar la eficiencia del quehacer institucional	Programa de sistema integrado de información (Transformación Digital).	R: CICULS

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Indicadores, metas y plazos**

A partir de la definición de los objetivos estratégicos se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores:

Objetivos Estratégicos	Indicadores
OE1. Implementar el nuevo Estatuto ULS.	
OE2. Mejorar continuamente la carrera académica y la evaluación del desempeño académico, para el cumplimiento efectivo del quehacer institucional.	Satisfacción de la Comunidad Universitaria con la convivencia y calidad de vida universitaria. Estamento Académicos(as) Jerarquizados(as)
OE3. Fortalecer el proceso de carrera funcionaria del personal no académico.	Satisfacción de la Comunidad Universitaria con la convivencia y calidad de vida universitaria. Estamento Funcionarios(as)
OE4. Robustecer la renovación de la planta académica.	Satisfacción de la Comunidad Universitaria con la convivencia y calidad de vida universitaria. Estamento Académicos(as) Jerarquizados(as)
OE5. Promover el desarrollo integral de la Comunidad Universitaria considerando un ambiente favorable para la convivencia, equidad de género, respeto a la diversidad e inclusión.	Satisfacción de la Comunidad Universitaria con la convivencia y calidad de vida universitaria. Estamento Estudiantes
	Cumplimiento del plan de implementación de la Política integral de igualdad de género
	Tasa de Cobertura de Acciones Preventivas sobre focos identificados
OE6. Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para el desarrollo de las actividades universitarias, que aseguren un crecimiento armónico y sostenible de la Institución, resguardando la seguridad, inclusión y calidad.	Metros Cuadrados Construidos por Estudiante
OE7. Modernizar la gestión institucional mediante la transformación digital (TD) e implementación de un sistema integrado de información que contribuya a mejorar la eficiencia del quehacer institucional.	Tasa de Procesos Institucionales con Transformación Digital
	Cumplimiento del plan de implementación del sistema integrado de información para la gestión institucional.
OE8. Mantener el equilibrio financiero sostenible a mediano y largo plazo, para el cumplimiento de las funciones institucionales.	Margen Bruto Operacional
	Índice de Endeudamiento
	Índice de Liquidez
	Índice de Apalancamiento (Leverage)
	Proporción de costo de remuneraciones totales respecto a ingresos operacionales.
	Independencia de ingresos de matrícula de pregrado.
	Tasa de crecimiento de recursos institucionales obtenidos de fuentes externas

OBJ. EST.	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
OE2 OE4	Satisfacción de la Comunidad Universitaria con la convivencia y calidad de vida universitaria. Estamento Académico (Jerarquizado)	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
OE3	Satisfacción de la Comunidad Universitaria con la convivencia y calidad de vida universitaria. Estamento Funcionarios	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
	Satisfacción de la Comunidad Universitaria con la convivencia y calidad de vida universitaria. Estamento Estudiantes	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
OE5	Cumplimiento del plan de implementación de la Política integral de igualdad de género	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
	Tasa de Cobertura de Acciones Preventivas sobre focos identificados	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
OE6	Metros Cuadrados Construidos por Estudiante	> 13	> 13	> 13	> 13	> 13	> 13	> 13	> 13
OE7	Tasa de Procesos Institucionales con Transformación Digital	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
	Cumplimiento del plan de implementación del sistema integrado de información para la gestión institucional.	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
OE8	Margen Bruto Operacional	> 0,35	> 0,35	> 0,35	> 0,35	> 0,35	> 0,35	> 0,35	> 0,35
	Índice de Endeudamiento	< 0,5	< 0,5	< 0,5	< 0,5	< 0,5	< 0,5	< 0,5	< 0,5
	Índice de Liquidez	> 1,5	> 1,5	> 1,5	> 1,5	> 1,5	> 1,5	> 1,5	> 1,5
	Índice de Apalancamiento (Leverage)	< 1,5	< 1,5	< 1,5	< 1,5	< 1,5	< 1,5	< 1,5	< 1,5
	Proporción de costo de remuneraciones totales respecto a ingresos operacionales.	70%	70%	70%	70%	65%	65%	60%	55%
	Independencia de ingresos de matrícula de pregrado.	27%	27%	28%	28%	30%	30%	35%	35%
	Tasa de crecimiento de recursos institucionales obtenidos de fuentes externas	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

- **Mecanismos de aseguramiento de la calidad**

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad del eje estratégico de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales son:

- Modelo del Sistema de Gestión Estratégica Institucional
- Medición de la satisfacción de la comunidad universitaria con la convivencia y calidad de vida universitaria
- Seguimiento y evaluación de cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional y planes de unidades
- Análisis del sistema de indicadores de gestión financiera y sustentabilidad institucional
- Gestión presupuestaria (formulación, ejecución y evaluación)
- Política de gestión de personas
- Evaluación de desempeño
- Sistema Integrado de Información

7.3.2. Eje estratégico de aseguramiento interno de la calidad

Los cambios en la institucionalidad del Sistema de Educación Superior y de sus marcos normativos (Ley N°21.091 y Ley N°21.094), así como la incorporación de la dimensión de Aseguramiento Interno de la Calidad de forma explícita en la acreditación institucional, plantea desafíos para las universidades, ya que exige mayor calidad en la educación, establece nuevos criterios y estándares para el ejercicio y evaluación del cumplimiento de las funciones universitarias. Esto implica la necesidad de adaptarse a este nuevo marco, fortalecer sus procesos, sus mecanismos de evaluación y principalmente hacer partícipe de estos ajustes a los miembros de la Comunidad Universitaria.

Dado lo anterior, en el año 2019 se creó la Dirección de Desarrollo Estratégico y Calidad y su Oficina de Gestión Integral de la Calidad y la Oficina de Apoyo a la Autoevaluación como soporte institucional para el diseño, implementación, monitoreo y mejora de los procesos institucionales e instaurar en la Institución una cultura orientada a la Calidad.

Como parte fundamental de su compromiso con la calidad, el año 2022 la Universidad de La Serena promulga la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad, (Decreto Exento N°698, 2022), que establece el marco de calidad de la Institución, que se alinea y complementa con los compromisos y valores institucionales,

incorpora la mejora continua de sus procesos en su quehacer y se orienta a la satisfacción de las partes interesadas.

En la actualidad la Universidad está en un nivel avanzado de acreditación (5 años) en las áreas de gestión Institucional, docencia de pregrado, investigación y vinculación con el medio. Además, cuenta con el 100% de acreditación de las carreras con acreditación obligatoria, una carrera certificada y seis en proceso de certificación; así como también tres doctorados acreditados (uno en consorcio con la Universidad Católica del Norte), tres en proceso de acreditación y un doctorado nuevo que aún no tiene el tiempo necesario para acreditarse.

- **Lineamientos, objetivos, acciones y responsables**

Para el eje de Aseguramiento Interno de la Calidad, los lineamientos, objetivos, acciones y responsables son los siguientes:

Lineamiento estratégico

Consolidar una cultura y sistema interno de calidad que permita el mejoramiento continuo para obtener desempeños orientados a la excelencia en el quehacer institucional.

Unidad Responsable: Dirección de Desarrollo Estratégico y Calidad

Objetivos Estratégicos	Acciones	Responsables (*)
OE1. Articular un Sistema de Gestión Integral de la Calidad que promueva la autorregulación y el mejoramiento continuo, en coherencia con los criterios y estándares establecidos por la CNA.	▪ Diseño e implementación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad y de un manual para su aplicación, de modo de garantizar la autorregulación institucional. ▪ Implementación de un Plan Comunicacional del Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad. ▪ Diseño e implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación del Sistema Aseguramiento Interno de la Calidad para identificar áreas de ajustes y mejoras que sean pertinentes y oportunas. ▪ Generación de una gobernanza interna para el aseguramiento y mejoramiento de la calidad a nivel institucional. ▪ Diseño, implementación y monitoreo de planes de mejora, derivados de la evaluación interna y externa. ▪ Revisión y actualización de las Políticas Institucionales existentes como parte del proceso de mejora continua de las mismas. ▪ Evaluación de la existencia de Políticas Institucionales necesarias para garantizar la coherencia y pertinencia de la gestión universitaria en todas las áreas estratégicas de desarrollo y diseño, implementación y evaluación de las faltantes.	R: OGIC-DIDEC C: DIRCOM
OE2. Alcanzar mayor equivalencia en la implementación de procesos y resultados definidos como transversales en los programas de formación.	▪ Establecimiento de mecanismos de autoevaluación, autorregulación y certificación o acreditación sistemáticos para asegurar que todos los programas formativos cumplan con criterios y estándares de calidad internos y externos.	R: OAA-DIDEC C: VRA DIDOC
OE3. Implementar un sistema de organización y flujo de información que permita el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de las funciones institucionales.	▪ Integración de los requisitos de información en todas las áreas estratégicas de desarrollo a través de la plataforma institucional. ▪ Establecimiento de normativas y procedimientos sobre el tratamiento y protección de datos institucionales, para el aseguramiento de la calidad y mejora continua. ▪ Evaluación sistemática de la capacidad de gestión de la información en todos los niveles de la Institución, para conocer la disponibilidad y accesibilidad de la información, así como la capacidad de análisis y uso.	R: CICULS C: OAI-DIDEC

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Programas estratégicos**

Con el fin de cumplir con los objetivos del eje de Aseguramiento Interno de la Calidad, se definen los siguientes programas estratégicos:

Obj. Estr.	Programas Estratégicos	Responsable (*)
OE1. Articular un Sistema de Gestión Integral de la Calidad que promueva la autorregulación y el mejoramiento continuo, en coherencia con los criterios y estándares establecidos por la CNA.	Programa de articulación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad que promueva la autorregulación y el mejoramiento continuo.	R: DIDEC
	Programa para el fortalecimiento de capacidades de autorregulación y mejora continua para el personal académico y de gestión de la Institución.	R: DIDEC
OE2. Alcanzar mayor equivalencia en la implementación de procesos y resultados definidos como transversales en los programas de formación.	Programa de autoevaluación, autorregulación y certificación o acreditación sistemáticos para asegurar que todos los programas formativos cumplan con los estándares de calidad exigidos.	R: DIDEC
OE3. Implementar un sistema de organización y flujo de información que permita el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de las funciones institucionales	Programa de mejoramiento del uso de la información institucional para la gestión en todas las áreas del quehacer institucional: a) Programa de evaluación sistemática de la capacidad de gestión de la información en todos los niveles de la Institución. b) Programa de formalización del gobierno de datos institucionales (políticas y mecanismos). c) Programa de fortalecimiento del sistema de Data Science para la gestión del conocimiento institucional.	R: DIDEC

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Indicadores, metas y plazos**

A partir de la definición de los objetivos estratégicos se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores:

Objetivos Estratégicos	Indicadores
OE1. Articular un Sistema de Gestión Integral de la Calidad que promueva la autorregulación y el mejoramiento continuo, en coherencia con los criterios y estándares establecidos por la CNA.	Cumplimiento del plan de implementación del sistema de gestión integral de la calidad.
OE2. Alcanzar mayor equivalencia en la implementación de procesos y resultados definidos como transversales en los programas de formación.	Número de programas con certificación o acreditación vigente dividido por el número total de programas certificables o de acreditación no obligatoria
	Número de programas con acreditación obligatoria y vigente dividido por el número total de programas con acreditación obligatoria
	Proporción de carreras y/o programas académicos que cumplen con la planificación de su proceso de autoevaluación.
	Acreditación Institucional.
OE3. Implementar un sistema de organización y flujo de información que permita el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de las funciones institucionales.	Nivel de satisfacción con la disposición de la información de gestión que favorece la toma de decisiones.

OBJ. EST.	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
OE1	Cumplimiento del plan de implementación del sistema de gestión integral de la calidad.	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
OE2	Número de programas con acreditación obligatoria y vigente dividido por el número total de programas con acreditación obligatoria	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Número de programas con certificación o acreditación vigente dividido por el número total de programas certificables o de acreditación no obligatoria	30%	30%	60%	60%	80%	80%	100%	100%
	Proporción de carreras y/o programas académicos que cumplen con la planificación de su proceso de autoevaluación.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Acreditación Institucional.	5	5	5	5	5	5	5	5
OE3	Nivel de satisfacción con la disposición de la información de gestión que favorece la toma de decisiones.	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%

- **Mecanismos de aseguramiento de la calidad**

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad del eje estratégico de Aseguramiento Interno de la Calidad son:

- Sistema de Gestión Integral de la Calidad
- Sistema de Gestión Estratégica Institucional (SGEI)
- Programas de Contribución
- Modelo Enfoque a Procesos
- Auditorías del SGIC
- Modelo de Gestión de Riesgos del SGIC
- Sistema de Información Relevante para la Autorregulación de Programas académicos (SIRAP)

7.3.3. Eje estratégico de vinculación con el medio

La Vinculación con el Medio en la Universidad de La Serena refleja su irrenunciable compromiso con la sociedad y su territorio, principalmente con la Región de Coquimbo. A través de este tipo de iniciativas, la Institución busca contribuir al medio (organizaciones y comunidad), con aporte a políticas, planes, programas, y proyectos, a nivel regional y nacional. Dado su carácter bidireccional, a través de esta misión universitaria se busca la colaboración de la Institución con el entorno, generando aportes en materia de desarrollo de políticas e iniciativas de alcance regional y nacional.

A través de esta función, además, se busca fortalecer los aprendizajes del estudiantado tanto de pregrado como de postgrado, así como la mejora de los procesos académicos e institucionales. En ese sentido, se han definido cuatro ámbitos de actuación de la vinculación con el medio: 1) el ámbito formativo, asociado principalmente a acciones que vinculan a los estudiantes con su entorno laboral y social a través de mecanismos articulados con el proceso formativo; 2) el ámbito disciplinar, científico y tecnológico, que concentra todas aquellas acciones tendientes a conectar los hallazgos de investigación, creación e innovación, y otras acciones afines, con el medio productivo, social, o educativo, entre otros; 3) el ámbito productivo, económico y social, que se materializa en la conformación de mesas y redes vinculadas a temáticas de interés local, regional, nacional e internacional, así como acciones de asesoría y prestación de servicios; y 4) el ámbito artístico cultural, que se relaciona con iniciativas que vinculan a la Comunidad Universitaria y comunidad externa con la escena cultural de la Región de Coquimbo, así como actividades para fomentar la recreación, el bienestar y la apreciación del patrimonio.

A nivel de carreras, el foco principal es retroalimentar y robustecer los perfiles de egreso y planes de estudio a través de la conexión con el medio, así como otro tipo de actividades tendientes a mejorar el bienestar general de la comunidad y resolver desafíos del entorno pertinente. En general, las acciones de vinculación con el medio deben permitir la retroalimentación a la docencia, investigación, creación e innovación, así como al fortalecimiento de lazos estratégicos para la Universidad de La Serena que permitan cumplir con su rol de institución estatal comprometida con el territorio.

En ese sentido, la Universidad ha establecido sus lineamientos y mecanismos de la función institucional de la vinculación con el medio, que orientan la implementación, seguimiento y evaluación de programas que vinculen a la Comunidad Universitaria con su entorno relevante, según las definiciones pertinentes a nivel institucional o académico.

- **Lineamientos, objetivos, acciones y responsables**

Para el eje de vinculación con el medio, los lineamientos, objetivos, acciones y responsables son los siguientes:

Lineamiento Estratégico
Coadyuvar al desarrollo sostenible del entorno local, nacional e internacional y a los requerimientos de agentes del medio, en un marco de bidireccionalidad, que implique un aporte significativo de las áreas misionales de la Universidad.

Unidad Responsable: Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsables (*)
OE1. Potenciar el trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria a través de la creación de espacios de encuentro con agentes externos, regionales, nacionales e internacionales, con el objetivo de diagnosticar, planificar y ejecutar actividades conjuntas.	▪ Identificación de actores clave y formalización de convenios efectivos, nacionales e internacionales, priorizando su transversalidad a las distintas áreas del conocimiento. ▪ Generación de redes, mesas, consejos asesores, y otro tipo de instancias pertinentes, para el diagnóstico, diseño y ejecución de proyectos de desarrollo. ▪ Establecimiento de alianzas con otras instituciones de educación superior, tanto a nivel nacional como internacional, para fomentar la movilidad y colaboración académica y estudiantil. ▪ Generación y evaluación sistemática de proyectos de Vinculación con el Medio.	R: DIVEULS C: DIDOC
OE2. Fortalecer el seguimiento de egresados y la retroalimentación de empleadores con el propósito de tener información necesaria para la mejora continua de la Institución.	▪ Establecimiento de mecanismos de vinculación permanente con egresados y empleadores para generar mejoras continuas en la formación académica. ▪ Desarrollo de acciones de fidelización de los egresados de la Universidad de La Serena, para fomentar su vínculo institucional. ▪ Contribución al fortalecimiento de los perfiles de egreso de las carreras para asegurar su mayor inserción laboral. ▪ Incremento de la capacidad de análisis y uso de la información para la toma de decisiones en torno al seguimiento de egresados.	R: DIVEULS C: DIDOC
OE3. Consolidar las iniciativas de vinculación con el medio como actividades académicas planificadas, asegurando el alineamiento estratégico con las actividades bidireccionales docentes, de Investigación, Creación e Innovación.	▪ Generación de convocatorias para el desarrollo de trabajos y prácticas en el territorio. ▪ Incorporación formal de las actividades de vinculación con el medio en las planificaciones de los programas de pre y postgrado. ▪ Establecimiento de una organización interna que articule a la vinculación con el medio con las áreas de investigación, innovación, creación, y afines. ▪ Difusión de las actividades de vinculación con el medio a todas las audiencias de interés. ▪ Desarrollo de mecanismos para fomentar la vinculación con el medio en la formación del estudiantado en todos los niveles formativos.	R: DIVEULS C: DIDOC DIDULS
OE4. Lograr la valoración y reconocimiento del modelo institucional de vinculación con el medio a partir de la aplicación de sus políticas, resultados y contribuciones.	▪ Consideración de las actividades de vinculación con el medio en la carrera académica. ▪ Sistematización de las acciones de vinculación con el medio de los convenios de desempeño académico y de los programas formativos. ▪ Generación de reconocimientos académicos y estudiantiles en acciones destacadas en vinculación con el medio.	R: DIVEULS C: DIDOC
OE5. Fortalecer el posicionamiento institucional en el territorio considerando todos los procesos misionales de la Universidad.	▪ Diagnóstico de percepción de la imagen de la Universidad en la Región de Coquimbo. ▪ Diseño e implementación de un Plan Comunicacional para posicionar y proyectar a la Universidad a nivel regional y nacional. ▪ Implementar mecanismos de evaluación de la comunicación estratégica. ▪ Implementación de estrategias de reconocimiento y valoración del conocimiento generado por la Universidad y sus acciones de VcM. ▪ Diseño e implementación de un modelo de gestión de la comunicación articulado entre el nivel central y las unidades académicas.	R: DIVEULS C: DIDOC DIDULS DIRCOM
OE6. Potenciar el alcance internacional de la Universidad.	▪ Definición, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de una Política de Internacionalización. ▪ Fortalecimiento de la docencia incorporando las TIC, con énfasis en la internacionalización.	R: DIVEULS C: DIDOC DIDULS DIRCOM

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Programas estratégicos**

Con el fin de cumplir con los objetivos del eje de vinculación con el medio, se definen los siguientes programas estratégicos:

Obj. Estr.	Programas Estratégicos	Responsable (*)
OE1. Potenciar el trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria a través de la creación de espacios de encuentro con agentes externos, regionales, nacionales e internacionales, con el objetivo de	Programa para la generación y evaluación sistemática de proyectos de vinculación con el medio.	R: Dirección de VcM

diagnosticar, planificar y ejecutar actividades conjuntas.		
OE2. Fortalecer el seguimiento de egresados y la retroalimentación de empleadores con el propósito de tener información necesaria para la mejora continua de la Institución.	Programa de fortalecimiento de la VcM con sus egresados: Alumni.	R: Dirección de VcM
OE3. Consolidar las iniciativas de vinculación con el medio como actividades académicas planificadas, asegurando el alineamiento estratégico con las actividades bidireccionales docentes, de Investigación, Creación e Innovación.	Programa de incorporación formal de las actividades de vinculación con el medio en las planificaciones de los programas de pre y postgrado a través del módulo dispuesto en la plataforma Institucional.	R: Dirección de VcM C: DIDOC
OE4. Lograr la valoración y reconocimiento del modelo institucional de vinculación con el medio a partir de la aplicación de sus políticas, resultados y contribuciones.	Programa de reconocimiento académico y estudiantil del modelo institucional de Vinculación con el Medio.	R: Dirección de VcM C: DGAE
OE5. Fortalecer el posicionamiento institucional en el territorio considerando todos los procesos misionales de la Universidad.	Programa comunicacional para posicionar y proyectar a la Universidad a nivel regional y nacional (Plan Comunicacional).	R: Dircom C: Dirección de VcM
OE6. Potenciar el alcance internacional de la Universidad.	Programa de fortalecimiento de las redes internacionales en Casa de la Universidad. Programa de internacionalización de la docencia a través de las TICs.	R: Dirección de VcM C: Dircom Dirección de Investigación Of. de Internacionalización

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Indicadores, metas y plazos**

A partir de la definición de los objetivos estratégicos se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores es:

Objetivos Estratégicos	Indicadores
OE1. Potenciar el trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria a través de la creación de espacios de encuentro con agentes externos, regionales, nacionales e internacionales, con el objetivo de diagnosticar, planificar y ejecutar actividades conjuntas.	Tasa de crecimiento de convenios activos de VcM
OE2. Fortalecer el seguimiento de egresados y la retroalimentación de empleadores con el propósito de tener información necesaria para la mejora continua de la Institución.	Nivel de satisfacción de los egresados con las actividades de fortalecimiento.
	Porcentaje de empleadores activos que están en Círculo de Empleadores USerena
OE3. Consolidar las iniciativas de vinculación con el medio como actividades académicas planificadas, asegurando el alineamiento estratégico con las actividades bidireccionales docentes, de Investigación, Creación e Innovación.	Proporción de actividades de vinculación con el medio (VcM) articulados con investigación, creación e innovación.
	Tasa de Carreras con acciones de VcM integradas en planes de formación
OE4. Lograr la valoración y reconocimiento del modelo institucional de vinculación con el medio a partir de la aplicación de sus políticas, resultados y contribuciones.	Nivel de satisfacción de los usuarios de las actividades de vinculación con el medio.
	Tasa de académicos con acciones de VcM
OE5. Fortalecer el posicionamiento institucional en el territorio considerando todos los procesos misionales de la Universidad.	Proporción de iniciativas académicas de vinculación con el medio (VcM) que contribuyen al Desarrollo Regional (DR).
OE6. Potenciar el alcance internacional de la Universidad.	Cumplimiento del plan de implementación de la Política de Internacionalización.

OBJ. EST.	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
OE1	Tasa de crecimiento de convenios activos de VcM	10%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
OE2	Nivel de satisfacción de los egresados con las actividades de fortalecimiento.	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
	Porcentaje de empleadores activos que están en Círculo de Empleadores USerena	30%	30%	32%	32%	35%	35%	35%	35%
OE3	Proporción de actividades de vinculación con el medio (VcM) articulados con investigación, creación e innovación.	30%	30%	30%	30%	35%	35%	40%	40%
	Tasa de Carreras con acciones de VcM integradas en planes de formación	25%	30%	35%	40%	50%	60%	80%	100%

OE4	Nivel de satisfacción de los usuarios de las actividades de vinculación con el medio.	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
	Tasa de académicos con acciones de VcM	5%	5%	5%	5%	10%	10%	15%	15%
OE5	Proporción de iniciativas académicas de vinculación con el medio (VcM) que contribuyen al Desarrollo Regional (DR).	85%	85%	85%	85%	88%	88%	90%	90%
OE6	Cumplimiento del plan de implementación de la Política de Internacionalización.	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

- **Mecanismos de aseguramiento de la calidad**

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad del eje estratégico de vinculación con el medio son:

- Modelo de Vinculación con el Medio, con definición de ámbitos prioritarios y públicos estratégicos
- Sistema de información, registro, evaluación y seguimiento de proyectos y actividades institucionales de vinculación con el medio.
- Proceso de seguimiento y evaluación de indicadores de Vinculación con el Medio
- Proceso de seguimiento y evaluación de satisfacción de públicos y usuarios que participan en actividades de Vinculación con el Medio
- Modelo de gestión de la red de empleadores y egresados para potenciar los mecanismos de retroalimentación y mejora continua de las carreras y programas de postgrado
- Modelo de vinculación bidireccional con actores clave del sector productivo y social, con la finalidad de detectar los requerimientos de formación, actualizar oferta formativa y favorecer la inserción laboral de los egresados

7.3.4. Eje estratégico de investigación, creación e innovación

Las universidades del Estado están mandatadas por ley a cultivar, generar, desarrollar y transmitir el saber superior por medio de la investigación, creación, innovación (I+C+i) y sus demás funciones universitarias. En sintonía con lo anterior, y ajustada a su Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2020 y Plan Estratégico de Transición 2021-2023, la Universidad de La Serena adoptó la estrategia de impulsar el desarrollo de la Investigación mediante el fortalecimiento de un "ecosistema promotor de la investigación", el cual estuviese alineado a la política sectorial del área. El ecosistema de investigación tuvo como propósito integrar y articular aspectos normativos, orgánicos y financieros, para promover y fomentar el desarrollo de la Investigación en el cuerpo académico y estudiantil de la Universidad de La Serena, siempre bajo una política que apuntó a la focalización de la investigación. Contempló diversas acciones, entre las cuales se pueden destacar la implementación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado; la definición de nuevas normativas; la creación del Instituto de Investigación Multidisciplinario en Ciencia y Tecnología; la creación de oficinas de apoyo a la Investigación; divulgación del conocimiento y educación continua; la creación de programas de doctorado; la atracción de académicos altamente calificados; entre otras. Al mismo tiempo, esta estrategia contempló la implementación y robustecimiento de mecanismos sistemáticos para el fomento de la investigación y la formación de estudiantes de postgrado, los cuales fueron operacionalizados por la Dirección de Investigación y Desarrollo y por la Dirección de Postgrados y Postítulos, respectivamente.

A partir del año 2020, la Universidad de La Serena incorporó en su estrategia el fortalecimiento al desarrollo de la Creación y la Innovación, lo cual fue incorporado en el Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales a 10 años. Para lo anterior se definió un eje de financiamiento interno para promover esta área, fortalecer la promoción y participación en fondos competitivos externos, al mismo tiempo que robustece el soporte profesional para el desarrollo de iniciativas vinculadas a ésta, así como la creación del primer Polo Científico Tecnológico de la Región de Coquimbo.

La Universidad de La Serena definió en el año 2022 una nueva política de Investigación, Creación e Innovación, que busca fomentar la inter y multidisciplinariedad, bajo estándares de calidad, transparencia, bioseguridad, éticos y bioéticos. Ésta también busca que las actividades de I+C+i formen parte de la cultura e identidad institucional y que estas detecten oportunamente las necesidades y problemáticas del territorio, para así aportar a sus soluciones y promover la igualdad de género.

Actualmente la Institución imparte 6 programas de doctorado en las áreas de Ciencias y 11 programas de Magíster en las siguientes áreas: Administración y Comercio, Agropecuaria, Ciencias y Tecnología.

El año 2022 cerca de un 70% de las publicaciones se realizó en revistas del primer cuartil (Q1) y los registros en el Departamento de Derechos Intelectuales, período 2020-2022 tienen un promedio anual de 12. En materias de adjudicación y ejecución de proyectos, la Universidad de La Serena ha adjudicado iniciativas que buscan promover su quehacer en materias de creación, innovación y vinculación con el territorio.

- **Lineamientos, objetivos, acciones y responsables**

Para el eje de investigación, creación e innovación, los lineamientos, objetivos, acciones y responsables son los siguientes:

Lineamiento Estratégico

Avanzar significativamente en el reconocimiento nacional e internacional en las actividades de investigación, creación e innovación por su nivel de impacto y contribución en ámbitos formativos, disciplinarios, productivos, culturales y sociales.

Unidad Responsable: Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsables (*)
OE1. Fortalecer la masa crítica de académicos para potenciar la productividad e impacto de la investigación científico-tecnológica, creación, innovación y programas de doctorados.	▪ Establecimiento de programas y mecanismos para fomentar la atracción, contratación, permanencia y desarrollo de un cuerpo académico de excelencia, de acuerdo a la política institucional de I+C+i. ▪ Potenciar el programa de investigación para el fortalecimiento de la docencia. ▪ Implementación de programas de formación y desarrollo continuo del cuerpo académico en los ámbitos de I+C+i. ▪ Difusión del quehacer de I+C+i de la Universidad en actividades y medios nacionales e internacionales pertinentes. ▪ Generación e implementación de programas de estadías de investigación, creación e innovación para académicos con grado de doctor y activos en I+C+i. ▪ Actualización de los reglamentos para la incorporación de académicos, el seguimiento, control y reconocimiento de la productividad de académicos en I+C+i que aseguren la excelencia de la Universidad. ▪ Generación de un proceso de seguimiento al cumplimiento del convenio de desempeño en materias asociadas a I+C+i.	R: DIDULS
OE2. Mejorar la infraestructura y el equipamiento especializado con el objetivo de impulsar el desarrollo de la investigación, creación e innovación, así como su vínculo con las actividades formativas.	▪ Monitoreo, evaluación y modernización de infraestructura y equipamiento para I+C+i para fomentar y fortalecer la investigación científica y tecnológica, creación e innovación en la Institución, fomentando la creatividad, colaboración e interdisciplinariedad. ▪ Generación e implementación de mecanismos para la postulación de proyectos de equipamiento de gran envergadura. ▪ Evaluación e implementación de infraestructura digital para generar repositorios de publicaciones, recursos didácticos y datos abiertos de investigación.	R: DIDULS C: Dirección de Servicio Dirección de Infraestructura
OE3. Incrementar las capacidades de innovación en áreas como patentes, transferencia tecnológica y propiedad intelectual, para fomentar la vinculación científica con el sector productivo, y promover la participación	▪ Incorporación formal de aspectos relativos a la innovación tecnológica, innovación social y creación de acuerdo a las características de la disciplina en la formación de pregrado y postgrado. ▪ Creación e implementación de unidades promotoras de la innovación y creación institucional. ▪ Desarrollo de actividades de colaboración con el sector productivo a través del establecimiento de vínculos estratégicos con áreas	R: DIOC C. DIDULS DIDOC DIVEULS

institucional en el desarrollo empresarial.	industriales relevantes para identificar necesidades y oportunidades de innovación tecnológica conjunta.	
OE4. Lograr altos estándares en la productividad e impacto nacional e internacional de la investigación, creación e innovación desarrollada en la Institución, disminuyendo las brechas entre las diferentes áreas disciplinares.	▪ Creación de programas de postgrado en áreas con mayores brechas de productividad científica y tecnológica. ▪ Generación e implementación de una política de internacionalización en investigación, creación e innovación. ▪ Fomento de la publicación de los resultados de I+C+i en revistas de alto impacto y medios afines. ▪ Difusión y divulgación de los resultados de I+C+i. ▪ Fortalecimiento de programas de formación con orientación a la I+C+i. ▪ Creación de un programa de fomento para la postulación y adjudicación de proyecto I+C+i. ▪ Aplicación de mecanismos de estímulo a la creación, según estándares nacionales e internacionales.	R: DIDULS C: DPyP DIDULS

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Programas estratégicos**

Con el fin de cumplir con los objetivos del eje de investigación, creación e innovación, se definen los siguientes programas estratégicos:

Obj. Estr.	**Programas Estratégicos**	**Responsable (*)**
OE1 Fortalecer la masa crítica de académicos para potenciar la productividad e impacto de la investigación científico-tecnológica, creación, innovación y programas de doctorados	Programa para fomentar la atracción, contratación, permanencia y desarrollo de un cuerpo académico de excelencia.	R: Dir. Investigación C: Dir. RRHH
	Programa de investigación para el fortalecimiento de la docencia.	R: Dir. Investigación C: DIDOC UGIP
	Programa de fortalecimiento de estadías de investigación, creación e innovación para académicos con grado de doctor y activos en I+C+i.	R: Dir. Investigación C: Of. Creación e Innovación
	Programa de fortalecimientos de grupos de investigación emergentes en la Institución.	R: Dir. Investigación C: Of. Creación e Innovación
	Programa de apoyo a la competitividad de proyectos ANID y otros relevantes.	R: Dir. Investigación C: Of. Creación e Innovación
OE2 Mejorar la infraestructura y el equipamiento especializado con el objetivo de impulsar el desarrollo de la investigación, creación e innovación, así como su vínculo con las actividades formativas	Programa para la generación e implementación de proyectos de equipamiento de gran envergadura.	R: Dir. Investigación C: Of. Creación e Innovación
	Programa de implementación de infraestructura digital para generar repositorios de publicaciones y datos abiertos de investigación.	R: Dir. Investigación C: Of. Creación e Innovación
OE3 Incrementar las capacidades de innovación en áreas como patentes, transferencia tecnológica y propiedad intelectual, para fomentar la vinculación científica con el sector productivo, y promover la participación institucional en el desarrollo empresarial	Programa de implementación de la Oficina de Innovación y Creación institucional.	R: Dir. Investigación C: Of. Creación e Innovación
OE4 Lograr altos estándares en la productividad e impacto nacional e internacional de la investigación, creación e innovación desarrollada en la Institución, disminuyendo las	Programa de fomento para la postulación y adjudicación de proyecto I+C+i.	R: Dir. Investigación C: Of. Creación e Innovación

Obj. Estr.	Programas Estratégicos	Responsable (*)
brechas entre las diferentes áreas disciplinares	Programa de difusión y divulgación de los resultados de I+C+i.	R: Dir. Investigación C: Of. Creación e Innovación DIRCOM

*R= Unidad Responsable C= Unidad Colaborante

- **Indicadores, metas y plazos**

A partir de la definición de los objetivos estratégicos se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores:

Objetivos Estratégicos	Indicadores
OE1. Fortalecer la masa crítica de académicos para potenciar la productividad e impacto de la investigación científico-tecnológica, creación, innovación y programas de doctorados.	Proporción de académicos con nivel de claustro doctoral.
	Proporción de programas de doctorados acreditados por al menos 5 años
	Número de programas de doctorados ofertados.
OE2. Mejorar la infraestructura y el equipamiento especializado con el objetivo de impulsar el desarrollo de la investigación, creación e innovación, así como su vínculo con las actividades formativas.	Número de convenios con entidades externas para financiamiento de investigación y/o transferencia tecnológica
	N° de proyectos ANID
	N° de proyectos con financiamiento público no ANID/Gore
OE3. Incrementar las capacidades de innovación en áreas como patentes, transferencia tecnológica y propiedad intelectual, para fomentar la vinculación científica con el sector productivo, y promover la participación institucional en el desarrollo empresarial.	Incremento del financiamiento externo obtenidos por proyectos de investigación, innovación y creación
	N° de proyectos de I+C+I asociados al desarrollo regional
	N° de proyectos con financiamiento Privado
	Número de proyectos, productos y servicios científicos y/o tecnológicos de innovación
	Número de productos culturales de creación.
OE4. Lograr altos estándares en la productividad e impacto nacional e internacional de la investigación, creación e innovación desarrollada en la Institución, disminuyendo las brechas entre las diferentes áreas disciplinares.	Proporción de publicaciones WoS y Scopus Q1 y Q2.
	Aumento del Número Total de Publicaciones indexadas.
	Proporción de publicaciones en revistas indexadas con colaboración internacional.
	Aumento del Número de Publicaciones WOS.
	Aumento del Número de Publicaciones Scopus.
	Aumento del Número de Otras publicaciones indexadas.

OBJ. EST.	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
OE1	Proporción de académicos con nivel de claustro doctoral.	14%	15%	18%	18%	20%	25%	30%	30%
	Proporción de programas de doctorados acreditados por al menos 5 años.	50%	55%	60%	60%	65%	65%	70%	70%
	Número de programas de doctorados ofertados.	6	6	8	8	8	8	10	10
OE2	Número de convenios con entidades externas para financiamiento de investigación y/o transferencia tecnológica	25	25	25	25	28	28	28	30
	N° de proyectos ANID	8	8	8	8	10	10	10	10
	N° de proyectos con financiamiento público no ANID/Gore	5	5	5	5	5	5	5	5
	Incremento del financiamiento externo obtenidos por proyectos de investigación, innovación y creación	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
OE3	N° de proyectos de I+C+I asociados al desarrollo regional	5	5	8	8	10	10	10	10
	N° de proyectos con financiamiento Privado	8	8	8	8	10	10	10	10
	Número de proyectos, productos y servicios científicos y/o tecnológicos de innovación	15	15	15	15	20	20	25	25
	Número de productos culturales de creación.	28	28	30	32	34	36	38	40
OE4	Proporción de publicaciones WoS y Scopus Q1 y Q2.	70%	70%	70%	70%	75%	75%	80%	80%
	Aumento del Número Total de Publicaciones indexadas.	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
	Proporción de publicaciones en revistas indexadas con colaboración internacional.	75%	75%	75%	75%	80%	80%	80%	85%
	Aumento del Número de Publicaciones WOS.	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%
	Aumento del Número de Publicaciones Scopus.	8%	8%	7%	7%	6%	6%	5%	5%
	Aumento del Número de Otras publicaciones indexadas.	8%	8%	7%	7%	5%	5%	5%	5%

- **Mecanismos de aseguramiento de la calidad**

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad del eje estratégico de investigación, creación e innovación son:

- Proceso de seguimiento, registro y análisis de indicadores de productividad científica (Publicaciones indexadas, Proyectos adjudicados, Productos de creación, innovación, patentes y registros)
- Proceso de evaluación de compromisos de desempeño (EDA)
- Operación del Comité Ético Científico de la Universidad de La Serena
- Proceso de Gestión de Proyectos DIDULS
- Mecanismo de apoyo a publicaciones Fondo Ventanilla Abierta APC
- Mecanismos de apoyo a proyectos ANID

8. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En el marco del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de La Serena, se establece el diseño de sistemas organizacionales relevantes para su comunicación, interpretación, adopción y vinculación con los planes de desarrollo de Facultad y operativos. Estas acciones y procesos se implementan en todas las unidades académicas y de gestión, siguiendo un enfoque multinivel y multi-unidad. Los elementos críticos para la implementación estratégica incluyen la cultura institucional y académica, la estructura organizativa y el sistema de gobierno, el mapa de procesos institucional y los sistemas de información y monitoreo. La interrelación de estos elementos tiene como propósito reforzar el reconocimiento del trabajo realizado por la Comunidad Universitaria a nivel institucional, grupal e individual, y fomentar la consolidación de una Universidad en constante evolución, inclusiva y que se destaca por cumplir con excelencia su misión Institucional.

8.1. Cultura institucional y académica

La Universidad de La Serena es una Institución educativa creada en 1981 a través de la fusión de las sedes regionales de la Universidad de Chile y la Universidad Técnica del Estado. Como única institución estatal de educación superior en la Región de Coquimbo, su enfoque principal radica en satisfacer las necesidades y requerimientos específicos del territorio, aportando activamente en la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Regional, así como en la implementación de planes, proyectos y políticas públicas regionales. Asimismo, trabaja en estrecha colaboración con el ecosistema público regional, incluyendo al Gobierno

Regional y a las provincias, las municipalidades de la región, servicios públicos, organizaciones civiles, empresas y entidades regionales. Reflejo de esto, es que más del 90% de las iniciativas de vinculación con el medio de la Institución se llevan a cabo en las tres provincias que conforman el territorio: Elqui, Limarí y Choapa.

Además, la Universidad se destaca por su compromiso en avanzar hacia la excelencia mediante su política de calidad, en consonancia con lo establecido en la Ley N° 21.091 del Sistema de Educación Superior y la Ley N° 21.094 de las Universidades del Estado. En este sentido, la búsqueda constante de la mejora continua es parte fundamental de la cultura organizacional. Esta perspectiva promueve el aprendizaje permanente a nivel tanto individual como institucional, fomentando la innovación y motivando a los miembros de la Comunidad Universitaria a explorar constantemente nuevas formas de abordar los desafíos, con el objetivo de estar a la vanguardia en el contexto de la educación superior.

Es importante resaltar que, desde hace más de una década, la Universidad ha emprendido un esfuerzo constante de trabajo conjunto entre los distintos estamentos que la conforman (Triestamentalidad). Tanto la academia, como el estudiantado y el personal administrativo participan activamente a través de sus asociaciones en la elaboración del presupuesto anual. Además, colaboran de manera activa en los cuerpos colegiados correspondientes, donde se toman decisiones de alta importancia estratégica en diversos temas.

Por lo demás, la Universidad se destaca por generar instancias participativas y colaborativas de manera constante. Junto a los cuerpos colegiados, se promueve la participación en diversos comités y comisiones que apoyan áreas y desafíos institucionales específicos. Estos grupos trabajan en la elaboración de planes, informes de autoevaluación tanto a nivel institucional como de programas académicos, con el objetivo de actualizar el modelo educativo y los procesos académicos. En particular, resalta el Comité de Rectoría Ampliado, liderado por la Rectora, que reúne a todas las autoridades centrales y académicas para discutir conjuntamente los principales desafíos que la Universidad debe abordar en busca de la mejora continua y el cumplimiento de sus objetivos misionales.

También la Institución se preocupa por el desarrollo integral de sus estudiantes y miembros, considerando la inclusión y discapacidad, equidad de género, interculturalidad, formación ciudadana y derechos humanos. Estos aspectos se incorporan tanto en la estructura organizativa como en el currículo de todas las carreras impartidas. Otro aspecto fundamental que caracteriza a la Universidad es su enfoque por el bienestar estudiantil, tanto en los aspectos de salud física y mental como en prevenir, atenuar y/o solucionar las deficiencias socioeconómicas que puedan afectar su permanencia y desempeño académico, así como también brindar opciones para desarrollar los intereses artísticos y culturales de los estudiantes aportando a su formación integral. Cabe denotar que en la Universidad de La Serena incentiva que las mujeres ocupen cargos de liderazgo claves en la de toma de decisiones. Desde la Rectoría, las Vicerrectorías, diversas Direcciones institucionales y académicas, y Jefaturas, se evidencia la participación y la equidad de género demostrando el compromiso de la Universidad en estas materias.

Finalmente, la Institución ha logrado avances significativos en la producción de publicaciones científicas de calidad y alto impacto, lo que ha posicionado a la ULS como un referente a nivel nacional y latinoamericano en diversos rankings. Este éxito ha fomentado el desarrollo de la capacidad investigativa entre el cuerpo académico y ha motivado la generación de investigaciones de gran relevancia.

Por lo tanto, la cultura organizacional de la Universidad de La Serena se caracteriza por su compromiso inquebrantable con la excelencia académica, la participación activa de sus miembros de la comunidad, el respeto incondicional hacia la diversidad y la equidad, y la búsqueda constante de la mejora en todos los aspectos de la Institución.

8.2. Estructura organizativa y sistema de gobierno

8.2.1. Estructura orgánica de la Universidad

La Universidad ha establecido una estructura orgánica formal y funcional a los propósitos institucionales. Esta estructura está compuesta por tres niveles jerárquicos: estratégico, táctico y operativo, y se encuentra enmarcada dentro de la normativa legal vigente. Gracias a esta configuración, se ha logrado una adaptación fluida en la organización universitaria, lo que ha permitido optimizar la asignación de recursos y habilidades para alcanzar los objetivos y metas institucionales. Cada nivel se encuentra vinculado a una variedad de

procesos y funciones, lo que se traduce en la presencia de cuerpos colegiados, autoridades unipersonales y diversas unidades académicas y administrativas.

El nivel estratégico desempeña un papel crucial al establecer la visión, misión y metas a largo plazo de la Institución. Aquí se toman decisiones estratégicas clave que tienen un impacto directo en la dirección general de la Universidad. Éstas incluyen la definición de políticas institucionales, la gestión del equilibrio financiero, la promoción de alianzas interinstitucionales y la asignación de recursos estratégicos. Los líderes en este nivel son responsables de definir la identidad y el posicionamiento de la Universidad en el contexto educativo. Esto implica establecer una visión clara de la institución y asegurar que sus acciones y metas estén alineadas con este enfoque estratégico. Además, se encargan de establecer políticas que fomenten el desarrollo institucional y promuevan la excelencia académica.

En el nivel táctico de la Universidad, se lleva a cabo la traducción de la estrategia institucional en acciones y planes concretos. Aquí se definen los objetivos intermedios y se establecen los planes y programas académicos, así como las estrategias de reclutamiento estudiantil y desarrollo del personal académico y administrativo. También se encargan de organizar el funcionamiento de las facultades y establecer las políticas de los planes de estudio, tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Los líderes en este nivel desempeñan un papel fundamental al coordinar los diferentes departamentos y unidades académicas, asegurando el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas establecidos.

El nivel operativo se ocupa de la implementación y ejecución de las actividades cotidianas de la Universidad. Aquí se llevan a cabo las labores académicas y administrativas, como la impartición de clases, la gestión de recursos financieros y la atención a los estudiantes. Proporciona y controla los recursos materiales, físicos, de información y humanos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la institución. Los líderes en este nivel son responsables de supervisar y coordinar las operaciones regulares, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y eficiencia establecidos.

De esta manera, estos tres niveles jerárquicos trabajan en sinergia para garantizar el buen funcionamiento de la Universidad y el logro de sus objetivos institucionales. La interacción y coordinación entre los niveles estratégico, táctico y operativo permiten una gestión eficiente y efectiva de la Institución, asegurando una experiencia educativa de calidad para los estudiantes y contribuyendo al desarrollo y avance de la Comunidad Universitaria.

8.2.2. Sistema de gobierno institucional y gobernanza de la docencia

Las funciones y atribuciones de las autoridades colegiadas y unipersonales de la Institución están normadas, tanto en los Estatutos de la Universidad, como en el Decreto Universitario Nº137 del 5 de octubre de 1987 y sus modificaciones contenidas en el Decreto Universitario N°190 de 2023.

Esta última modificación se realizó tomando en consideración la necesidad de mantener la normativa interna actualizada bajo los altos estándares de exigencia para alcanzar los objetivos institucionales, ante la urgencia de mejorar los indicadores académicos y a las altas exigencias establecidas en los nuevos criterios de acreditación institucional, la Honorable Junta Directiva, “acuerda como cuerpo colegiado superior, representar la necesidad urgente de fortalecer el desempeño académico, incorporando mecanismos recursivos de gestión de la calidad, de tipo integral, que abarque todas las funciones y niveles de decisión, y en especial, el proceso de enseñanza y aprendizaje en las carreras y programas, atendido que éstos, tributan directamente en los resultados de la autoevaluación y acreditación institucional, afectando las sustentabilidad institucional". (Acuerdo N°08/2023); y que el acuerdo N°09/2023 señala: “modificase el decreto N°137, de fecha 5 de octubre de 1987, de rectoría, que aprueba la ordenanza que fija criterios fundamentales en la organización de la estructura orgánica de la Universidad de La Serena”, déjese sin efecto el decreto N°077 del 06 de junio de 2006 que modifica el decreto N°137, de 05 de octubre de 1987. Esta modificación actualiza las funciones que realizan el director de Escuela, el director de Departamento y los Académicos para permitir a la Universidad lograr altos estándares de calidad.

El Gobierno de la Universidad de La Serena está liderado por la Honorable Junta Directiva compuesta por integrantes la academia, de personas destacadas de la Región de Coquimbo y de personas nombradas por la Presidencia de la República. El principal administrador es el Rector(a), que además tiene a su cargo a las macrounidades compuestas de directivos responsables de asumir la gestión que requiere el gobierno superior de la universidad. El cuerpo de directivos superiores está integrado por el Vicerrector Académico, el

Vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos, el Vicerrector de Investigación y el Director General de Asuntos Estudiantiles. Estos directivos son designados por el Rector con la aprobación de la Junta Directiva.

A su vez, las en consideración la necesidad de mantener la normativa interna actualizada bajo los altos estándares de exigencia para alcanzar los objetivos institucionales, ante la urgencia de mejorar los indicadores académicos y a las altas exigencias establecidas en los nuevos criterios de acreditación institucional, la Honorable Junta Directiva, "acuerda como cuerpo colegiado superior, representar la necesidad urgente de fortalecer el desempeño académico, incorporando mecanismos recursivos de gestión de la calidad, de tipo integral, que abarque todas las funciones y niveles de decisión, y en especial, el proceso de enseñanza y aprendizaje en las carreras y programas, atendido que éstos, tributan directamente en los resultados de la autoevaluación y acreditación institucional, afectando las sustentabilidad institucional". (Acuerdo N°08/2023); y que el acuerdo N°09/2023 señala: "modificase el decreto N°137, de fecha 5 de octubre de 1987, de rectoría, que aprueba la ordenanza que fija criterios fundamentales en la organización de la estructura orgánica de la Universidad de La Serena", déjese sin efecto el decreto N°077 del 06 de junio de 2006 que modifica el decreto N°137, de 05 de octubre de 1987. Vicerrectorías están organizadas en Direcciones cuya conducción es asumida por un Director. Las Direcciones dependientes de Vicerrectorías desempeñan cometidos en asuntos o materias específicas que, por su naturaleza o complejidad, no pueden ser ejercidas por las Facultades o sus unidades dependientes. Sus Directivos son designados por el Rector con la aprobación de la Junta Directiva.

La Universidad organiza su quehacer en el ámbito de la docencia de acuerdo a lo señalado en el Estatuto de la Institución, alojando en la Vicerrectoría Académica, sus direcciones y cuerpos colegiados, la responsabilidad principal de administrar a nivel superior y apoyar la actividad académica que se realiza en la universidad, en particular, lo relativo a su planificación, coordinación, control y evaluación[1].

Por otra parte, es relevante señalar que, desde la perspectiva académica, existen distintos cuerpos colegiados que desempeñan un papel fundamental en el seguimiento y análisis del avance del plan de estudios. Estos incluyen los Claustros de Carrera y los Consejos de Escuela, donde tanto el cuerpo académico como los Centros de Estudiantes se reúnen para abordar temas académicos y evaluar el desarrollo efectivo del currículo. Asimismo, se encuentran los Claustros de Departamento, donde participa todo el cuerpo académico, a contrata o de planta, para tomar decisiones orientadas al desarrollo integral de las carreras y programas pertinentes.

Además, se encuentran los Consejos de Facultad, que están compuestos por representantes de las Decanaturas, Direcciones de Departamento y de Escuela. Estos consejos desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones y la gestión a nivel de Facultad, abordando aspectos académicos y administrativos. También existe el Comité de Asuntos Académicos, integrado por la Vicerrectoría, la Dirección de Docencia, la Dirección de Vinculación con el Medio y las Decanaturas, que trabajan conjuntamente para abordar temas académicos y promover el desarrollo de la Institución.

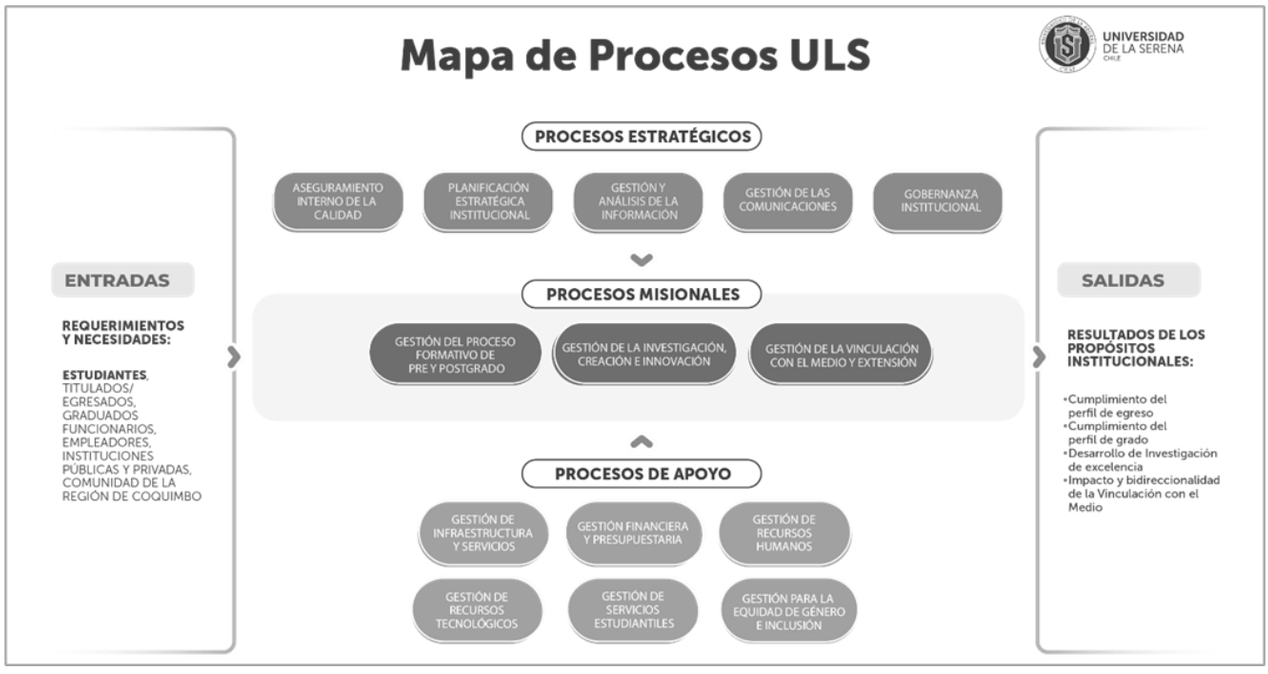
También, se encuentra el Consejo Académico, un órgano consultivo liderado por la Rectoría, donde participan las Decanaturas, los representantes académicos, las Asociaciones de funcionarios y la Federación de estudiantes. Éste despliega un papel asesor en la toma de decisiones claves, aportando diferentes perspectivas y promoviendo una visión integral de la Institución. Por último, la Junta Directiva es la instancia encargada de tomar las decisiones estratégicas, liderando el desarrollo y la dirección general de la Universidad.

En consecuencia, la Universidad de La Serena cuenta con una estructura organizativa y un sistema de gobierno idóneo que garantiza su buen funcionamiento y desarrollo. Este marco organizativo permite establecer de manera precisa las responsabilidades y funciones dentro de la Institución, lo que facilita la toma de decisiones, coordina las actividades y optimiza la asignación de recursos, para lograr de manera efectiva sus metas.

[1] Art. 17, DFL N°158/1981 del Ministerio de Educación, Estatuto de la Universidad de La Serena. Publicado en el Diario Oficial el 17 de julio de 1982, Fecha de la última modificación: 24 de abril de 1994.

8.3. Mapa de procesos institucionales

El mapa de procesos institucionales ofrece una visión clara y estructurada de las actividades de la Institución, lo cual facilita la gestión y mejora de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, fomentando la eficiencia y la coordinación interna. Estos procesos aseguran resultados competitivos en la formación de pregrado y postgrado, investigación, creación e innovación, y vinculación con el medio y extensión. El mapa consta de dos tipos de procesos orientados al cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad: estratégicos y de apoyo. Los procesos estratégicos son aquellos que definen la dirección de la Universidad y contribuyen al cumplimiento de su misión y visión. Los procesos de apoyo, por su parte, son los que brindan soporte a los procesos estratégicos y facilitan su implementación.



Mapa de Procesos de la Universidad de La Serena.

Por lo tanto, al proporcionar una visión global y detallada de todas las actividades y flujos de trabajo dentro de la institución, el mapa de procesos contribuye a identificar áreas de mejora, optimizar recursos, reducir tiempos de ejecución y garantizar la calidad en el quehacer institucional. Asimismo, facilita la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos de la Universidad, promoviendo una cultura organizacional orientada a la excelencia, la transparencia y mejora continua. Además, el mapa de procesos contribuye a fortalecer la eficacia y la competitividad institucional, asegurando su capacidad para responder oportunamente a las demandas cambiantes de la sociedad y del entorno educativo.

8.4. Sistemas de información y monitoreo

La Universidad de La Serena cuenta con un sistema de información y monitoreo encargado del análisis institucional, cuya implementación no solo implica la adopción de una herramienta tecnológica, sino que también está estrechamente relacionada con la cultura organizacional de la Institución. Este sistema además de recopilar y analizar datos relevantes para la toma de decisiones, fomenta la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua.

El sistema de información y monitoreo promueve una cultura organizacional en la que la obtención y el uso de datos precisos y actualizados son valorados. Los miembros de la Comunidad Universitaria se ven incentivados a compartir información de manera transparente, lo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo. Además, este sistema permite evaluar el desempeño de la Institución y de sus integrantes de manera objetiva, lo que contribuye en la transparencia y responsabilidad, centrada en el cumplimiento irrestricto de la misión y propósitos institucionales.

CONTROL ESTRATÉGICO

8.5. Articulación del Plan de Desarrollo Institucional

Las Facultades generarán planes de desarrollo que servirán como guía para las medidas internas necesarias tanto para su progreso propio como para contribuir al PDI de la Universidad. Éstos deberán contener objetivos congruentes con sus ámbitos disciplinares, estrategias, metas, indicadores y presupuestos. Los planes de cada Facultad serán aprobados según lo determinado por la normativa vigente.

Del mismo modo, los departamentos académicos, escuelas y carreras dispondrán de planes operativos anuales que establecerán, al menos, objetivos, actividades, metas e indicadores. Estarán articulados con el PDI institucional y con los planes de desarrollo de las Facultades. Serán aprobados por las instancias pertinentes, de acuerdo a lo establecido por las normas institucionales.

8.6. Sistema de seguimiento, evaluación y retroalimentación

El propósito del sistema es asegurar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional, así como el ajuste a situaciones internas y de contexto que permitan lograr el avance sostenido de sus lineamientos y de sus objetivos estratégicos.

El PDI dispondrá de un informe anual realizado por la Dirección de Desarrollo Estratégico y Calidad, el cual dará cuenta de los resultados obtenidos en procesos continuos de seguimiento. Este informe se entregará a Rectoría, incluyendo las propuestas de retroalimentación y medidas de ajuste.

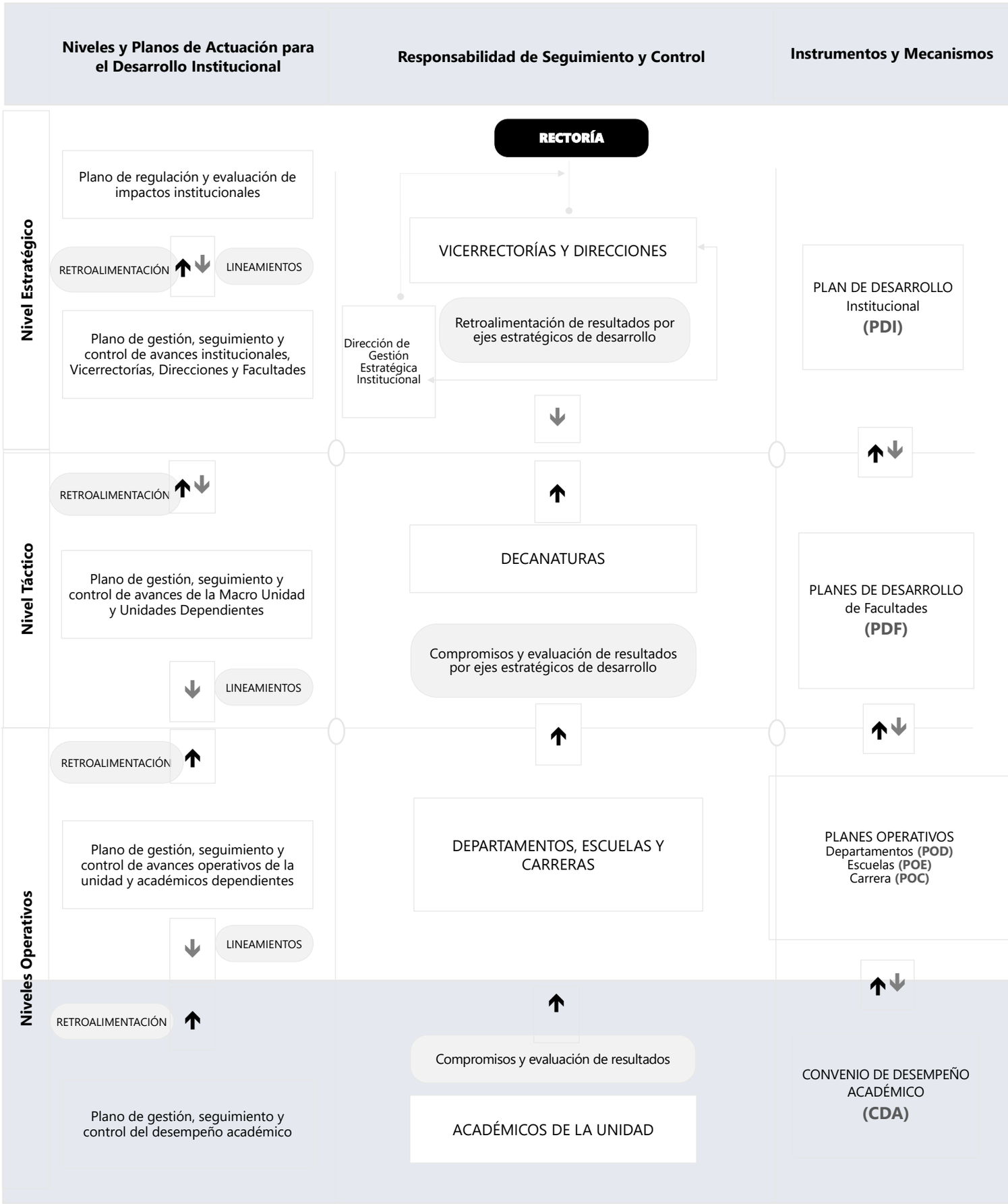
Por otra parte, existirán procesos continuos de evaluación de los planes de las unidades internas, bajo la responsabilidad de las Decanaturas y Direcciones, con el apoyo técnico de la Dirección de Desarrollo Estratégico y Calidad. Se desarrollarán informes anuales que se entregarán a la Rectoría y al Consejo Académico. En su seguimiento será condición de base, el logro de niveles de plena consistencia entre los componentes estratégicos, tácticos y operativos de la institución y la de sus unidades internas.

Se llevarán a cabo evaluaciones sistemáticas de la ejecución y pertinencia de las actividades, metas e indicadores establecidos, con el propósito de asegurar su validez ante posibles nuevas normativas, necesidades y contexto. Estas evaluaciones serán realizadas por grupos de trabajo de la misma naturaleza que los creados para la definición de este Plan de Desarrollo Institucional.

8.7. Modelo de control estratégico Institucional

La estructura organizacional de la Institución, en sus diferentes niveles, cuenta con mecanismos adecuados de seguimiento, control y actualización de los Planes de Desarrollo de Facultades y los Planes Operativos de los Departamentos, Escuelas y Carreras. Estas unidades tienen funciones y responsabilidades claramente establecidas en la normativa institucional, lo cual facilita el cumplimiento de la misión y propósitos declarados (Decreto N°137 del 5 de octubre de 1987, Decreto Exento Nº 099/13 del 9 de abril de 2013 y Decreto Exento N° 190, de fecha 24 de abril de 2023).

El sistema de seguimiento y control estratégico, táctico y operacional se representa en un diagrama que incluye los instrumentos y mecanismos necesarios para realizar acciones de diagnóstico, planeación y evaluación en el ámbito universitario. Este sistema se divide en cinco planos de actuación distribuidos en tres niveles organizacionales: estratégico, táctico y operativo. La Dirección de Desarrollo Estratégico y Calidad es la unidad técnica especializada encargada del control y seguimiento global, y proporciona los términos de referencia y herramientas especializadas para la operacionalización y presentación de informes de avance. Esta unidad mantiene una relación permanente con las Secretarías Académicas de las Facultades en lo que respecta a los procesos de seguimiento, control y retroalimentación correspondientes.



Modelo de seguimiento y control de gestión Institucional.

AGRADECIMIENTOS

En el contexto del trascendental proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de La Serena 2024 - 2033, es importante resaltar que este trabajo es el resultado del compromiso y los valiosos aportes de toda la Comunidad Universitaria, integrada por numerosas personas que, de forma directa o indirecta, con esfuerzo y dedicación, contribuyeron para su materialización. A todos ellos, les extendemos nuestro más sinceros y profundos agradecimientos.

2. En todo lo no modificado, rige íntegramente el Decreto Exento N°288, de fecha 28 de mayo de 2024, que Aprueba el Plan de Desarrollo Institucional para el periodo 2024-20233 de la Univerisdad de La Serena y las políticas institucionales que se indican.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

SR. MIGUEL SÁNCHEZ SÁNCHEZ
SECRETARIO GENERAL

DRA. LUPERFINA ROJAS ESCOBAR
RECTORA

LRE/MSS/JLP/mrm
DISTRIBUCIÓN:
- A las Unidades que corresponda.

VISO
21 ENE 2026
CONTRALOR
UNIVERSIDAD DE LA SERENA