



**PLAN DE  
DESARROLLO  
2020 • 2025**



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE



Ignacio Sánchez D.  
Rector  
Pontificia Universidad  
Católica de Chile

Este documento pretende definir las grandes áreas que guiarán el desarrollo de la universidad durante el próximo quinquenio, trazando líneas futuras que nos deben conducir en los próximos veinte años. Este plan ha sido construido con la participación de la comunidad universitaria, tarea que ha conducido de manera notable el Prorrector Guillermo Marshall, a quien le agradezco su tiempo y dedicación, coordinando un gran equipo al interior de la universidad. Junto a esta activa participación de la comunidad –que ha incluido el aporte en la UC Dialoga y la entrega de comentarios y sugerencias desde las facultades–, ha sido una guía vital el informe del Comité de Búsqueda del Rector, un proceso muy amplio y participativo que permitió conocer el sentir de la comunidad en diferentes ámbitos de la vida universitaria.

Hemos insistido en que la identidad de la universidad es un desafío permanente que se debe instalar como una prioridad en la construcción de un nuevo plan de desarrollo. Afirmamos que constituimos una comunidad universitaria de identidad católica, inclusiva y acogedora, abierta a creyentes y no creyentes, muy enraizada y comprometida con la sociedad. La comunidad la integran los profesores y profesoras, estudiantes, profesionales y administrativos, junto a los exalumnos de la institución, que entregan un renovado y significativo aporte. El desafío es, desde nuestros principios y valores, entregar una contribución sustantiva y original al país en el ámbito científico, social, cultural, económico y artístico, entre otros.

En este sentido, el cuidado de la comunidad universitaria debe estar en el centro de nuestro interés. Las universidades están formadas por personas que estudian, enseñan y trabajan en ella, por lo que su sello, aporte individual y colectivo le dan su carácter e impronta. Así, debemos tener una preocupación por fomentar el diálogo, el respeto, la valoración por cada persona, la comunicación y la transparencia en las relaciones internas.

La sustentabilidad de la universidad y sus propuestas al país están de manera transversal en el centro de este plan de desarrollo. Hemos implementado diversas medidas que se orientan a conducir este proceso en los aspectos docentes, de investigación y de implementación concreta y real al interior de la UC. Nuestra meta de alcanzar el objetivo de carbono neutralidad en el año 2038, al cumplir los ciento cincuenta años de vida institucional, está orientando nuestras tareas y procesos.

Conscientes de la centralidad y rol prioritario de la docencia en la universidad, todos los esfuerzos deben enfocarse en el desarrollo integral de los estudiantes, considerando aportar las mejores herramientas para su crecimiento, en una estrecha relación con sus profesores. En este plan hay nuevos desafíos que incluyen la integridad académica y avanzar en innovación docente a través de metodología online. Se trabajará en establecer un sistema interno de aseguramiento de la calidad, en las políticas de equidad de género y en potenciar la carrera académica.

En el ámbito de la investigación, la UC tiene un compromiso especial dentro del país, ya que es responsable de uno de los principales aportes en ciencias, tecnologías, artes y humanidades. Debemos continuar en la senda de profundización de la investigación en las ciencias básicas; el fortalecimiento de la investigación en las áreas de las ciencias sociales y humanidades; y en el cultivo e innovación en el arte y la belleza. Hemos puesto un gran esfuerzo en profesionalizar nuestra formación doctoral, en la aplicación y transferencia de líneas de investigación orientadas a la realidad del país, en la aplicación a nuevas políticas públicas, la innovación y el emprendimiento. Se destaca la Red de Centros y Estaciones Regionales, la que permitirá una mayor vinculación con el territorio, potenciando la interdisciplina e internacionalización.

La nueva Vicerrectoría de Asuntos Internacionales tiene la misión de consolidar la internacionalización de la UC. Se destaca el intercambio estudiantil, la presencia de un número creciente de profesores extranjeros, los proyectos de investigación colaborativos, proyectos concursables y fondos internacionales, las redes internacionales, aspectos que son oportunidades por seguir desarrollando. Por otra parte, la implementación de una verdadera internacionalización en casa es un desafío por cumplir en los próximos años.

En aspectos de inclusión, la UC ha implementado medidas que apuntan a eliminar las barreras de ingreso, de progresión académica y de desarrollo de la vida universitaria con el objetivo de tener una institución más inclusiva y diversa. Estamos aún lejos de lo que queremos alcanzar, sin embargo, vamos avanzando de manera constante y con un norte de-

finido. Vamos a seguir implementando medidas para aumentar la presencia de estudiantes de todos los sectores educacionales, con necesidades educativas especiales, estimulando todas las vías de acceso inclusivo. La invitación junto al acceso a la universidad es a una oportuna graduación y titulación, es decir, un gran desafío a cumplir.

Así también, hemos señalado que el camino hacia la digitalización de la universidad es una urgencia, manifestada por una necesidad presente y un desafío a futuro. La docencia de pregrado y postgrado y su desarrollo online, junto a la educación continua se ha ido desarrollando de manera muy notoria. Tenemos un liderazgo claro con proyección en Latinoamérica en alianza con importantes universidades de la región. Por otra parte, el actual trabajo a distancia nos ha estimulado a organizarnos de diferente manera, lo que implica que con el apoyo de sistemas tecnológicos y una nueva gestión interna podremos mejorar los aspectos administrativos, financieros y de gestión, con el objetivo de tener una universidad más interconectada e integrada. Es evidente que el acceso a una información fidedigna y oportuna es crucial para el desarrollo de nuestra institución.

En el ámbito público, la reciente crisis social demanda una reflexión y una autocrítica profunda al interior de las universidades. La reflexión debe incluir la nueva política y la manera de organizarnos al interior de la sociedad, teniendo como objetivo central la dignidad y el desarrollo integral de la persona. Así, el proceso constituyente que se desarrollará en los próximos meses será una gran oportunidad para poder aportar en los temas que son prioritarios para alcanzar los objetivos descritos. Por otra parte, la actual pandemia ha permitido expresar el aporte am-

plio y generoso de las universidades, a través de la entrega al país en las diferentes áreas que son prioritarias para el cuidado y desarrollo de la comunidad nacional. Nuestra universidad ha sabido responder a las necesidades del país y lo seguirá haciendo, ya que es su responsabilidad y su deber como institución de compromiso público.

La sustentabilidad y proyección de la universidad se basa en realizar los esfuerzos necesarios para proveerla de los recursos necesarios para cumplir sus tareas. En este sentido, junto a la generación de recursos propios, los aportes estatales y los fondos concursables nacionales y extranjeros, hemos fortalecido las medidas para constituir un fondo patrimonial o *Endowment*, que nos permita mirar el desarrollo de la institución en el largo plazo. Este es un proyecto de presente y de futuro, vital para el desarrollo institucional. Una de las fortalezas de la UC y que la distingue de manera única en el sistema de Educación Superior del país es, es sin duda, su aporte en diferentes ámbitos de la vida y de la cultura nacional. Esta labor se realiza en conjunto con instituciones afiliadas, las que han surgido desde la UC y que actualmente se desarrollan en los ámbitos educacionales, de salud, deportivos, científicos, tecnológicos, artísticos, entre otros. Nuestra voluntad es fortalecer este trabajo conjunto que permita potenciar el aporte de la universidad, en áreas que son de gran beneficio para la sociedad.

Las líneas de trabajo expuestas representan un proyecto para los próximos cinco años, con una mirada al desarrollo de la UC en los próximos veinte años. En este sentido, potenciar cada una de estas líneas de acción nos va a abrir nuevos desafíos a lograr en la calidad de las labores académicas, en la inclusión

y diversidad de la universidad, como también en su proyección internacional y en la presencia pública de la institución en nuestro país. Estos ejes de desarrollo son los que se deberán potenciar e ir actualizando con el avance del plan actual. El desafío es que este plan institucional sea incorporado en el proyecto estratégico de cada una de las facultades, áreas y unidades de la UC.

Proyectamos una universidad que en los próximos veinte años potencie su labor desde nuestra identidad, con un aporte de gran calidad en la formación integral de sus estudiantes, en la creación de nuevo conocimiento y su transferencia a la sociedad. Priorizamos avanzar en la inclusión y diversidad de nuestra comunidad, buscamos una UC sustentable de manera integral, con la responsabilidad de ser un patrimonio cultural de Chile al servicio de la sociedad. Lo anterior, en el marco de una proyección internacional, que la posicione como un referente a nivel regional y con ámbitos de liderazgo mundial. Son grandes desafíos para lograr con el aporte de la comunidad universitaria.

Santiago, 9 de diciembre de 2020.





**E**ste nuevo Plan de Desarrollo de la UC para el período 2020-2025 es en parte un trabajo de continuidad de los planes 2010-2015 y 2015-2020, para consolidar temas que se han venido desarrollando, y en parte una apuesta a nuevas áreas que la universidad ha decidido abordar.

Este plan, al igual que los dos anteriores, fue construido a partir del sentir y la opinión de la comunidad. Para su elaboración fue fundamental el trabajo del Comité de Búsqueda de Rector, el que escuchó de manera activa las opiniones de estudiantes, académicos, profesionales y administrativos sobre el estado actual y el desarrollo de la UC. Este Comité realizó 125 reuniones con miembros de la comunidad, en las que participaron más de 1.600 personas que entregaron sus propuestas, sueños y anhelos de futuro para nuestra institución.

En su discurso inaugural para un nuevo período, el rector delineó los temas que consideraba prioritarios de abordar en los próximos cinco años, la mayoría recogidos desde el documento que recibió del Comité de Búsqueda, de su permanente contacto con la comunidad y el entorno que enfrentamos. Estas preocupaciones se resumen en 10 ejes que constituyen este nuevo plan para el período 2020-2025.

Para profundizar en la discusión de estos temas, se constituyeron 10 comisiones en las que participaron 80 personas de nuestra comunidad. Como resultado de esta reflexión, estas comisiones elaboraron pro-

puestas para cada uno de los ejes del plan. Las propuestas fueron presentadas y discutidas en plenarios, en una jornada ampliada del Honorable Consejo Superior. Posteriormente la Vicerrectoría de Comunicaciones organizó jornadas de reflexión y discusión de algunas de las temáticas del plan en formato UC Dialoga, logrando convocar a 500 miembros de nuestra comunidad. Finalmente, un documento de trabajo fue discutido al interior de los consejos de las 18 facultades, College y Villarrica.

De este modo, el Plan de Desarrollo 2020-2025 constituye una propuesta en la que confluyen diversas miradas respecto del futuro de la UC y sus desafíos, con el objeto de perseverar en nuestro propósito de servir con calidad a la Iglesia y al país.

Los temas que se han priorizado para el período son aquellos que requieren una especial atención en los próximos cinco años. Esta priorización no implica, sin embargo, que aquellos ejes que formaron parte de los planes 2010-2015 y 2015-2020 no constituyan materias aún relevantes para nuestra institución. Siguen siéndolo en la medida en que son temas de preocupación permanente para la universidad y quienes la componen. En este sentido, la actual propuesta persevera en ciertos conceptos fundamentales de nuestra misión, al tiempo que se insiste sobre aspectos que han alcanzado cierto grado de madurez y deben seguir su evolución natural. No podemos olvidar que, en el trabajo universitario, muy particularmente, lo que fue importante ayer sigue siendo significativo hoy.

El Plan de Desarrollo 2020-2025 hace una innovación respecto a los dos planes anteriores, al incluir explícitamente objetivos y acciones en cada uno de sus ejes. Junto con ello, este plan sigue siendo una guía para la formulación de los planes estratégicos de las unidades académicas y para la toma de decisiones y la definición de los planes de acción de la Dirección Superior. Desde esa perspectiva, constituye una invitación a cada una de las unidades académicas y administrativas a sentirse responsable de su desarrollo y a formular propuestas que permitan concretar estos objetivos, estas acciones y las aspiraciones que las inspiran.

El Plan de Desarrollo 2020-2025 se estructura desde tres ejes que cruzan transversalmente nuestro quehacer. En primer término, están la identidad de la universidad y el sentido de comunidad. El plan concluye con el eje de gestión institucional, que es aquel que soporta el trabajo académico, el crecimiento y nuestra proyección.

En un nivel más específico se han identificado siete áreas prioritarias para el período: gobierno universitario; desafíos e innovaciones académicas; investigación y creación; profundizar la internacionalización; ampliar oportunidades; transformación digital; y rol público y compromiso con la sociedad.

Este plan no se construye ni se formula aislado del contexto universitario actual, ni de la realidad que vivimos como país, ni de los problemas que enfrenta hoy la humanidad. La universidad está inserta en una sociedad donde su identidad se ve continuamente amenazada, en tiempos donde la Iglesia experimenta

una de sus crisis más profundas, en un país fragmentado y con heridas que quedaron de manifiesto durante el estallido social, en un sistema universitario con una nueva ley de educación superior que, entre otras cosas, tiene dificultades de financiamiento, y en un mundo con una crisis medioambiental severa y una sanitaria producto de la peor pandemia en un siglo. Este panorama adverso no puede paralizarnos, debemos seguir avanzando justamente para enfrentar y resolver estos problemas, pero tenemos que ser a su vez realistas en lo que se puede hacer.

No podemos olvidar quiénes somos. El Papa Francisco, dirigiéndose a la comunidad durante su visita a la universidad en enero de 2018, nos recuerda:

*“La historia de esta Universidad está entrelazada, en cierto modo, con la historia de Chile. Son miles los hombres y mujeres que, formándose aquí, han cumplido tareas relevantes para el desarrollo de la patria. Quisiera recordar especialmente la figura de san Alberto Hurtado, en este año que se cumplen 100 años desde que comenzó aquí sus estudios. Su vida se vuelve un claro testimonio de cómo la inteligencia, la excelencia académica y la profesionalidad en el quehacer, armonizadas con la fe, la justicia y la caridad, lejos de disminuirse, alcanzan una fuerza que es profecía capaz de abrir horizontes e iluminar el sendero, especialmente para los descartados de la sociedad, sobre todo hoy en que priva esta cultura del descarte.”*

Guillermo Marshall R.  
Prorector  
Pontificia Universidad Católica de Chile

# DESAFÍOS UC

## 2020-2025

### IDENTIDAD CATÓLICA

- Inspirada en Ex Corde Ecclesiae
- La UC como un aporte sustantivo y original al país
- La integración del conocimiento y el diálogo razón y fe
- La UC abierta a acoger a todas las personas
- La profundización de la impronta UC



### COMUNIDAD UC

- Una comunidad inclusiva, acogedora y fraterna
- Convivencia universitaria
- Una comunidad diversa y con sentido de pertenencia
- Comunicación y transparencia
- Hacia una cultura de sustentabilidad



### GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Sustentabilidad económica y desarrollo futuro de la UC
- Vinculación y entidades relacionadas
- Carbononeutralidad
- Internalización de servicios prestados por colaboradores externos y desarrollo profesional de la planta





## GOBIERNO UNIVERSITARIO

- Estructura académica de la UC
- Estructura de los programas académicos
- Estatutos y reglamentos



## DESAFÍOS E INNOVACIONES ACADÉMICAS

- Proyecto educativo
- Desafíos digitales y gestión académica
- Desarrollo académico y equidad de género
- Integridad académica
- Aseguramiento de la calidad
- Desarrollo estudiantil y vida universitaria



## INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN

- Creación y transferencia de conocimiento de frontera
- Red de Centros y Estaciones Regionales
- Escuela de Graduados



## PROFUNDIZAR LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Institucionalización de los asuntos globales
- Formación global, transversal e inclusiva
- Acompañamiento a la comunidad intra y extrafronteras y vinculación con exalumnos extranjeros
- Colaboración internacional en la investigación y creación
- Vinculación estratégica



## AMPLIAR OPORTUNIDADES

- Inclusión con foco en los estudiantes
- Una comunidad más diversa e inclusiva
- Investigación y transferencia en inclusión



## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- Cultura digital y gobierno institucional
- Gestión y seguridad de la información
- Docencia digital y experiencia estudiantil



## ROL PÚBLICO Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

- Formación de personas al servicio del bien común
- Compromiso público en el quehacer académico
- Rol público de la universidad
- Difusión de la cultura artística



1.

La integración del conocimiento y el diálogo razón y fe

Inspirada en *Ex Corde Ecclesiae* La UC como un aporte sustantivo y original al país

La UC abierta a acoger a todas las personas

La profundización de la impronta UC

# IDENTIDAD CATÓLICA

## REVISAR Y CREAR DOCUMENTOS A LA LUZ DE EX CORDE ECCLESIAE

OBJETIVO / 1  
Identidad católica:  
objetivos y acciones

- / Revisar y ajustar la Declaración de Principios de la Pontificia Universidad Católica de Chile a la luz de *Ex Corde Ecclesiae*.
- / Crear un documento de introducción a nuestra universidad que ponga de relieve que nuestra formación va más allá de solo el ámbito profesional, velando por un lenguaje actualizado y accesible a todos.
- / Entregar ambos documentos a académicos, estudiantes, administrativos y profesionales, especialmente a aquellos que por primera vez ingresan a la universidad.

## IDENTIDAD CATÓLICA

### Inspirada en *Ex Corde Ecclesiae*

Nacida del corazón de la Iglesia, la Universidad Católica es una comunidad académica que busca, en un sentido profundo, la verdad en todas las áreas del saber. A través de la docencia, la investigación y las actividades de vinculación con el medio, la universidad aporta de manera significativa a la sociedad a partir de su propia identidad. Su condición de universidad católica se manifiesta y expresa en la naturaleza y la modalidad en que aborda el saber y su aporte al país, inspirada en la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*.<sup>1</sup>

Según esta Constitución Apostólica, el creyente puede saber que la verdad tiene su fuente en Dios, pero jamás podrá renunciar al trabajo comunitario de buscarla. “Nuestra época, en efecto, tiene necesidad urgente de esta forma de servicio desinteresado que es el de proclamar el sentido de la verdad, valor fundamental sin el cual desaparecen la libertad, la justicia y la dignidad del hombre. Por una especie de humanismo universal la Universidad Católica se dedica por entero a la búsqueda de todos los aspectos de la verdad en sus relaciones esenciales con la Verdad suprema, que es Dios”<sup>2</sup>. Esto implica una profundización de la integración de los saberes mediante

“Una universidad católica es capaz de empatizar con los desafíos sociales y con las personas que más lo necesitan”.

La UC Dialoga / 2020

el diálogo y la interdisciplina, donde la filosofía y la teología juegan un rol clave. Ambas disciplinas, fundamentales en toda buena universidad y particularmente importantes en una institución católica, por un lado, permiten trascender la parcialidad de cada ciencia y, por otro, otorgar luz con la Revelación de Jesucristo, manifestada en la Escritura y la Tradición, junto al Magisterio de la Iglesia y al conjunto del Pueblo de Dios.

### La UC como un aporte sustantivo y original al país

Desde su fundación en 1888, la Universidad Católica ha comprometido su identidad con la verdad y con la luz de la fe, promoviendo siempre la libertad de enseñanza y garantizando la libertad de las ciencias. Gracias a su proyecto educativo distintivo,

1. Constitución Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas *Ex Corde Ecclesiae* (1990).

2. *Ex Corde Ecclesiae* n.4.



## AVANZAR HACIA UNA MAYOR INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y REFORZAR EL DIÁLOGO RAZÓN Y FE

### OBJETIVO / 2 Identidad católica: objetivos y acciones

- / Consolidar un Instituto para el Desarrollo Sustentable de carácter interdisciplinario y con referencia explícita a *Laudato si'*.
- / Desarrollar una línea académica que aborde la Doctrina Social de la Iglesia, ya sea en forma independiente o integrada a un Instituto de Ética Aplicada.
- / Crear nuevos cursos interdisciplinarios de sustentabilidad y ecología integral y de Doctrina Social de la Iglesia como contribución a la formación general.

nuestra universidad ha formado profesionales, artistas, científicos y humanistas de excelencia y ha contribuido al desarrollo de todas las áreas del conocimiento. Junto con lo anterior, la universidad ha procurado aportar a través de la formación integral de las personas, basada en principios cristianos y con la visión que entregan los distintos saberes.

La Universidad Católica trabaja con la convicción de que la dignidad de la persona a imagen y semejanza de Dios, la promoción de la familia, la búsqueda de la justicia en todos los ámbitos y el reconocimiento de la importancia de la naturaleza, conforman una auténtica “ecología humana”<sup>3</sup>, que promueve el bien común, la paz social y, en definitiva, la salvación de las personas. Como desafío, la relación de la persona con la naturaleza, la sociedad, la cultura y la trascendencia nos exigen un renovado servicio integral al país.

El Papa Francisco hace un llamado a tomar conciencia de que estamos todos en la misma barca, en una misma universidad, en un mismo país, en una misma humanidad y que nadie puede salvarse solo, invitándonos a “un nuevo sueño de fraternidad y amistad social que no se quede en las palabras”<sup>4</sup>. En la UC nos sentimos llamados de manera especial a enfrentar un diálogo fraterno en miras del anhelo de bien común que nos motiva. Es así como no podemos temer el mostrar quienes somos, ya que es a partir de nuestra identidad que nos jugamos la posibilidad de construir una sociedad más humana y fraterna.

“El diálogo fe y razón debe iluminar a nuestra institución en el sentido de la amplitud, de la acogida y de la identidad, incorporando ambos aspectos como dos alas de la mejor comprensión del conocimiento”.

Jornada Honorable Consejo Superior

### La integración del conocimiento y el diálogo razón y fe

La creación y la transferencia de conocimiento se ven actualmente afectadas por la fragmentación de disciplinas cada vez más especializadas y por la pérdida del sentido de la verdad, que se ve agravada hoy por el mal uso de las redes sociales. La Universidad Católica, por su adhesión a la verdad que es la persona de Jesucristo, y por su vocación de universalidad en tanto que católica, está llamada a contribuir decididamente a la tarea de profundizar una renovada integración del saber. Para ello se requiere un mayor trabajo colaborativo de las distintas disciplinas y unidades académicas, pues la naturaleza compleja de la verdad exige un trabajo entre todos.

3. Carta Encíclica de S.S. Francisco sobre el cuidado de la casa común *Laudato si'* (2015), n.155.

4. Carta Encíclica de S.S. Francisco sobre la fraternidad y la amistad social *Fratelli Tutti* (2020), n.6.

La integración del conocimiento se confirma y fortalece a través del diálogo entre razón y fe, en la confianza de que no puede haber contradicción entre ellas, porque “las realidades profanas y las de la fe tienen su origen en el mismo Dios”<sup>5</sup>, aunque se manifiesten en forma diversa. A este diálogo interdisciplinario se suma la invitación a alentar una cultura del encuentro desde saberes diversos y entre personas que piensan diferente, pero que convergen en los distintos caminos que conducen a reconocer, valorar y respetar el sentido de la trascendencia humana y de la dignidad esencial de toda persona.

De estas acciones surge un auténtico sentido de la identidad, puesto que es el ámbito de identificación en torno a experiencias y a valores que constituyen el ethos, la morada común, el espacio físico y espiritual que se comparte con otros. Es importante a su vez, en el escenario de un profundo cambio de época, que la identidad católica de la universidad se nutra también de una reflexión teológica enraizada y en diálogo con la historia presente. Un desafío permanente para la universidad es crear estos espacios y las condiciones para cultivar esos diálogos y encuentros.

5. Constitución Pastoral del Concilio Vaticano II *Gaudium et spes* (1963), n.36.





## La UC abierta a acoger a todas las personas

La Universidad Católica es una comunidad humana que propicia una acogida fraternal de todos los que trabajan y estudian en ella, sean creyentes o no creyentes. Como parte de su identidad, la universidad acoge a personas que, no profesando la fe católica, ayudan en la búsqueda de la verdad. De acuerdo con su Declaración de Principios, la Pontificia Universidad Católica de Chile reconoce como suya la misión de “anunciar el Evangelio a todos los hombres y en

“La UC, como una universidad católica, debe ser acogedora a todas las personas”.

La UC Dialoga / 2020

### POTENCIAR EL TRABAJO DE LA PASTORAL UNIVERSITARIA Y SU SERVICIO A LA IGLESIA

**OBJETIVO / 3**  
Identidad católica:  
objetivos y acciones

- / Profundizar líneas pastorales de acogida y acompañamiento, con especial énfasis en las personas más vulnerables de nuestra comunidad y miembros de otras confesiones.
- / Ofrecer apoyo a la pastoral universitaria de la diócesis y del país con proyectos concretos.
- / Colaborar reflexiva y propositivamente ante las necesidades de la Iglesia (por ejemplo, en la formación pastoral, ética y antropológica, como también en la promoción y reconocimiento de la cultura y el patrimonio cultural y artístico de la Iglesia).

## REFORZAR LA IMPRONTA UC EN LA UNIVERSIDAD

### OBJETIVO / 4 Identidad católica: objetivos y acciones

- / Profundizar en el conocimiento de lo que es una universidad católica en toda la comunidad UC.
- / Formar una comisión para el análisis de la presencia de la impronta UC, especialmente en el ámbito académico y vinculado al Plan de Formación General.
- / Desarrollar seminarios para profesores que permitan comprender el sentido de la presencia de la teología en la universidad.

“Debemos trabajar por nuestra sociedad desde la identidad de la UC”

La UC Dialoga / 2020

todos los ambientes”<sup>6</sup>. A partir de esa afirmación se hace evidente que la universidad es una institución abierta a acoger a todas las personas, que respeten nuestra identidad católica. Desde su carácter universitario, la Universidad Católica colabora institucionalmente en la sociedad con una presencia cristiana en el mundo mediante el cultivo del pluralismo y la valoración del otro en su propio seno.

Nuestra universidad “deriva su fuente de unidad de su común consagración a la búsqueda, descubrimiento y comunicación de la verdad, así como de una visión compartida de la dignidad y de la trascendencia del ser humano. Para ello, tiene especialmente en cuenta el ejemplo de la persona y del mensaje de Cristo que sirve de inspiración para su misión testimonial en el mundo”<sup>7</sup>. La catolicidad de la Iglesia es expresión de la universalidad de la salvación en Cristo y, por ello, la Universidad Católica, como porción de la Iglesia, debe testimoniarla y realizarla en su quehacer propio.

### La profundización de la impronta UC

A través de su impronta, la universidad busca entregar a los miembros de su comunidad un sello que refleje los rasgos propios de su identidad. Aun cuando ésta ha estado presente en el ideario institucional por muchos años, para reforzarla se requiere trabajarla, hacerla explícita, evaluar el estado actual de su implementación y proyectarla hacia el futuro.

La formación de los estudiantes es una de las misiones fundamentales de la universidad, la cual reconoce en la formación general un espacio propicio para avanzar en su consecución. En este esfuerzo, los académicos son muy relevantes y, por tanto, la búsqueda de auténticos maestros es esencial. Los criterios de selección y promoción de los profesores, además de exigir altos estándares académicos, tienen que considerar esta dimensión.

La impronta de la universidad, teniendo valores permanentes y que trascienden en el tiempo, comprende la época en que se vive y se irradia hacia ella. Nuestro desafío es que esta impronta incluya un espíritu crítico y la capacidad de dialogar con apertura y fundamento desde la perspectiva de nuestra fe, de manera que los miembros de nuestra comunidad y nuestros egresados trasladen estas características al medio profesional o científico donde se desarrollen.

6. Declaración de Principios de la Pontificia Universidad Católica de Chile (1979), n.l.1.

7. La Identidad Católica de la UC, A 25 años de la Constitución Apostólica. *Ex Corde Ecclesiae* (2017), p. 10.



Una comunidad diversa y con sentido de pertenencia  
Comunicación y transparencia  
Hacia una cultura de sustentabilidad

Convivencia universitaria  
Una comunidad inclusiva, acogedora y fraterna

**COMUNIDAD UC**



**OBJETIVO / 1**  
Comunidad UC:  
objetivos y acciones

## AVANZAR HACIA UNA UNIVERSIDAD MÁS INCLUSIVA, ACOGEDORA Y FRATERNA

- / Promover una comunidad universitaria que se cuida, respeta y favorece el bienestar de todos sus integrantes, y acoge e integra a todos los miembros de nuestra comunidad ampliada, con especial énfasis en quienes se incorporan por primera vez a la UC.
- / Fomentar, a través del uso de nuestros espacios físicos y virtuales, experiencias de contacto social y diálogo entre los distintos miembros que componen nuestra comunidad.
- / Potenciar el proyecto Alumni UC, con el propósito de fomentar el sentido de pertenencia, identificación y compromiso de los egresados con la universidad.

## COMUNIDAD UC

### Una comunidad inclusiva, acogedora y fraterna

Nuestra comunidad universitaria la conforman sus estudiantes, profesores, profesionales y administrativos. A ellos se suman en forma especial nuestros exalumnos, quienes están llamados a transformarse en agentes activos del proyecto educativo, contribuyendo con sus propias experiencias al desarrollo de la universidad y enriqueciendo los diversos aspectos de la vida universitaria.

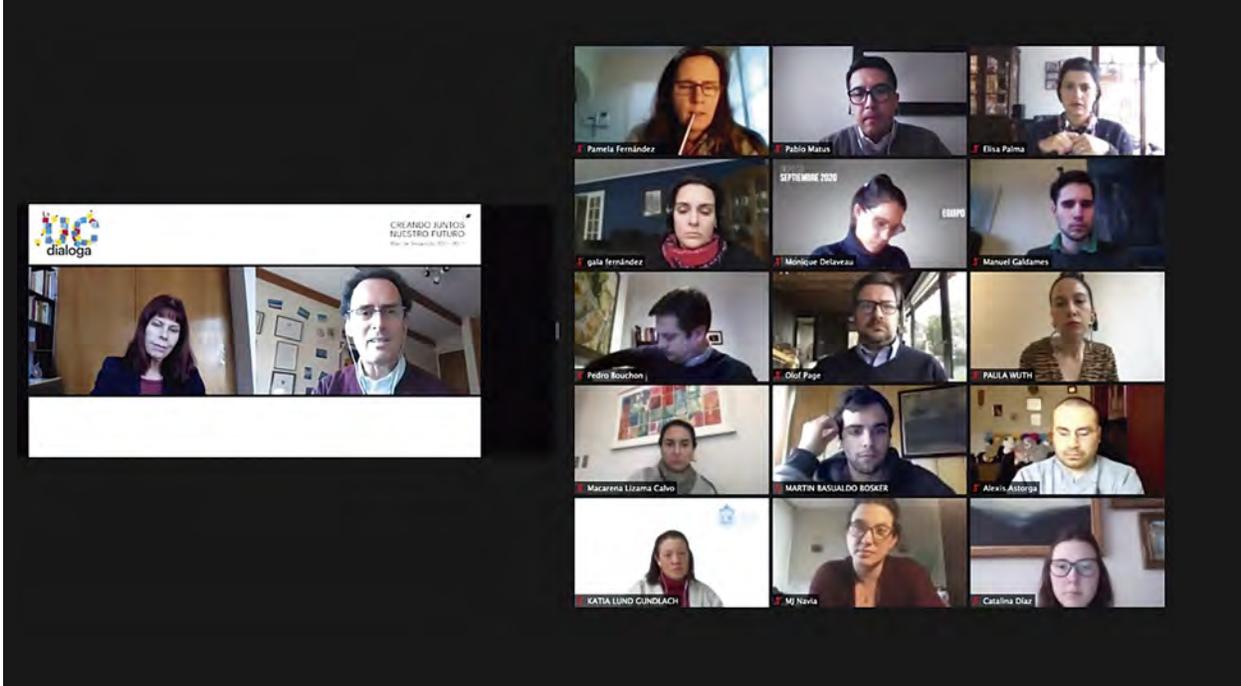
Junto a lo anterior, la universidad debe extender su mirada hacia una comunidad UC aún más amplia, que incluya también a nuestros vecinos a los campus, a equipos profesionales de los Centros de Investigación y a los miembros de empresas que conviven en nuestros espacios universitarios.

El cuidado de la comunidad universitaria y de la Casa Común al que nos invita el Papa Francisco en *Laudato Sí*, está en el centro de nuestro interés. Como universidad debemos procurar el cuidado de todos sus miembros y del espacio en que habitamos. Una comunidad universitaria que promueve una cultura del bienestar, tanto desde el punto de vista físico, mental y social, ofrece un terreno fértil para el desarrollo personal y profesional de excelencia de todos sus integrantes.

“Todos somos distintos y todos tenemos algo que aportar, solo de esa manera construiremos una comunidad”.

La UC Dialoga / 2020

Teniendo esto como una preocupación permanente, la universidad ha creado nuevas instancias de encuentro, participación y reflexión. En esta línea destacan la creación de la UC Dialoga en 2014 y del Foro Universitario en 2017, iniciativas en la que participan representantes de todos los grupos que componen la comunidad universitaria. La Dirección de Personas, por su parte, ha abierto nuevas instancias de participación transversales para la comunidad. Entendemos que los esfuerzos realizados deben reforzarse y que debemos crear nuevos espacios y formatos de encuentro y diálogo, con el fin de que todas y todos los miembros de la comunidad universitaria se sientan acogidos y especialmente reconocidos.



## Convivencia universitaria

Mantener una buena y sana convivencia interna, basada en el respeto permanente por el otro, se ha transformado en una creciente preocupación y prioridad para toda la comunidad universitaria, tal como lo establece el informe del Comité de Búsqueda de rector. La figura del Ombuds, encargada de velar por una adecuada convivencia de todos los miembros de la comunidad, es de gran relevancia para alcanzar este propósito.

Un importante logro a destacar es el trabajo presidido por el Ombuds que, entre 2018 y 2019, realizó un levantamiento de las necesidades y situaciones críticas en las cuales debemos intervenir oportuna y decididamente para promover un clima universitario donde predomine la sana convivencia, respeto, buen trato y cuidado por todas las personas. Junto con valorar los avances en esta materia, debemos reconocer que la convivencia se ha expandido y afectado de mane-

“Convivencia universitaria es el diálogo, respeto, centrarse en la dignidad de la persona, promocionar la convivencia por el bien del otro, por el bien de la comunidad, por el bien propio”.

Jornada Honorable Consejo Superior

### CUIDAR, RESPETAR Y FOMENTAR UNA SANA CONVIVENCIA ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UC

**OBJETIVO / 2**  
Comunidad UC:  
objetivos y acciones

- / Renovar y fortalecer nuestro proyecto universitario en torno a la promoción de una sana convivencia en los campus y en el uso de las redes sociales, acorde con una comunidad que se respeta en todos los ámbitos.
- / Visibilizar y promover los deberes y derechos de cada uno de los miembros de la comunidad UC en pos de la construcción de relaciones humanas sanas y fraternas.
- / Diseñar e implementar políticas e iniciativas que busquen integralmente el bienestar de todas y todos los miembros de la comunidad.

ra muy relevante en el ámbito de las redes sociales, donde se hace urgente formar e intervenir para que las nuevas plataformas sean percibidas como herramientas al servicio de relaciones saludables.

Otras iniciativas de especial relevancia instauradas en los últimos años son el Código de Honor y la Política de Integridad Académica, que buscan establecer bases comunes de respeto y convivencia.

Nuestra preocupación es construir una comunidad que, en su conjunto, vele por el bienestar de todos y cada uno de sus miembros. Este bienestar debe abarcar todos los ámbitos de la vida universitaria y de la salud y calidad de vida de las personas, procurando la salud integral y mental, una alimentación saludable e infraestructura y espacios para la práctica deportiva y esparcimiento.

## Una comunidad diversa y con sentido de pertenencia

Somos una comunidad diversa y en permanente cambio, influida de manera significativa por los desafíos que vive el mundo y nuestro país. Ello nos demanda respuestas concretas, especialmente en el plano de nuestra convivencia, donde el diálogo y la empatía deben ser elementos claves a considerar para comprender los diversos puntos de vistas y actuar con respeto y tolerancia. Como lo señaló el Papa Francisco en su visita a la UC, “urge generar espacios donde la fragmentación no sea el esquema dominante, incluso del pensamiento; para ello es necesario enseñar a pensar lo que se siente y se hace; a sentir lo que se piensa y se hace; a hacer lo que se piensa y se siente. Un dinamismo de capacidades al servicio de la persona y de la sociedad”.<sup>8</sup>

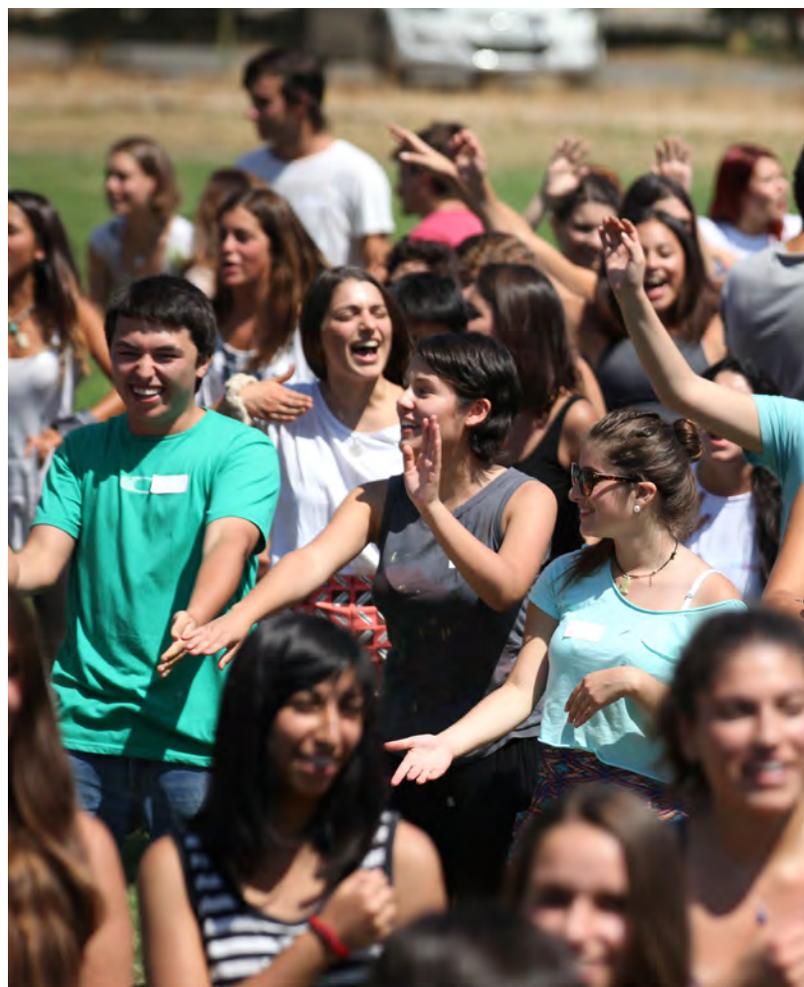
Respondiendo a este llamado, promovemos una convivencia en la diversidad. Una comunidad que valora y respeta la participación de todos los actores, en la que se potencia y son bienvenidos como participantes activos todos los inmigrantes, representantes de pueblos originarios y personas con capacidades diferentes, entre otros. Sin esta anhelada inclusión no sería posible pensar en una sana convivencia y un

buen trato entre todos los miembros de nuestra comunidad.

El próximo quinquenio debe abrirse a nuevos espacios de encuentro que refresquen nuestra cultura interna y favorezcan el sentido de pertenencia e identificación con la UC. Estos deben darse en distintas instancias, considerando las etapas del ciclo de la vida de los estudiantes, profesores, profesionales, administrativos y exalumnos. Estos ritos deben convocar activamente a nuestra comunidad próxima, los vecinos de los campus, y a las familias extendidas de quienes integran nuestra comunidad.

“La dignidad y el respeto por la persona es fundamental para construir comunidad y país”.

La UC Dialoga 2020



8. Discurso de S.S. Francisco en su visita a la Pontificia Universidad Católica de Chile (17 de enero de 2018).

## PROMOVER LA COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

**OBJETIVO / 3**  
Comunidad UC:  
objetivos y acciones

- / Potenciar nuestra estrategia comunicacional conducente a tener una comunidad más informada y a fortalecer el rol de la UC como referente en la discusión de los temas país.
- / Promover que la gestión institucional, en todos sus niveles, cuente con las herramientas necesarias que les permitan a sus líderes comunicarse de manera efectiva y transparente con los miembros de la comunidad.
- / Elaborar una política y un plan para promover una mayor transparencia dentro de la UC. Ello permitirá potenciar el sentido de comunidad, mostrando por qué, cómo y a quiénes afectan las decisiones que se toman a nivel central y local de la universidad.

### Comunicación y transparencia

Para promover el sentido de comunidad y de pertenencia a ella, la comunicación y transparencia son esenciales. Una comunidad que se comunica, que informa y es informada, que es transparente hacia sus integrantes y hacia la sociedad, de manera bidireccional, puede construir puentes comunes de crecimiento y desarrollo integral.

La transparencia debe garantizarse de una manera seria, ordenada y comprometida, a través de una política que fije principios, lineamientos, objetivos y estándares y que ayude a realizar una mejor gestión. Hasta ahora se han hecho esfuerzos importantes en la UC, pero se requiere avanzar a un siguiente nivel.

“Una comunidad se construye en base a un diálogo y éste debe ser de todas sus partes, no solo de algunas de ellas”.

La UC Dialoga / 2020



## Hacia una cultura de sustentabilidad

En todos estos esfuerzos seguiremos construyendo una cultura de sustentabilidad, potenciando el trabajo ya realizado a través de la Dirección y la Cátedra de Sustentabilidad. Este desafío requiere de una comunidad universitaria informada, educada y sensibilizada acerca de las distintas facetas de la crisis socioambiental y de las formas en que es posible contribuir a su solución. Esto implica resguardar el buen vivir al interior de la universidad, asegurando la inclusión, equidad, equidad de género, seguridad, salud y calidad de vida laboral y estudiantil, y la adopción de hábitos ambientalmente benignos, considerando también un contexto de interculturalidad. Para ello se procurará contar con espacios de formación, participación, involucramiento y diálogo para estudiantes, profesores, funcionarios y funcionarias, que promuevan fuertemente una cultura de sustentabilidad que llegue a transformarse en un aspecto esencial y distintivo de la impronta UC.

El Papa Francisco nos indica “no hay dos crisis separadas, una ambiental y otra social, sino una sola y compleja crisis socioambiental. Las líneas para la solución requieren una aproximación integral para combatir la pobreza, devolver dignidad a los excluidos y cuidar la naturaleza”<sup>9</sup>.

Así, en esta nueva hoja de ruta, se hace patente el llamado de San Juan Pablo II en *Ex Corde Ecclesiae*: “la comunidad universitaria está animada por un espíritu de libertad y de caridad, y está caracterizada por el respeto recíproco, por el diálogo sincero y por la tutela de los derechos de cada uno. Ayuda a todos sus miembros a alcanzar su plenitud como personas humanas. Cada miembro de la comunidad, a su vez, coadyuva para promover la unidad y contribuye, según su propia responsabilidad y capacidad, en las decisiones que tocan a la comunidad misma, así como a mantener y reforzar el carácter católico de la institución”<sup>10</sup>.

9. Carta Encíclica de S.S. Francisco sobre el cuidado de la casa común *Laudato si'* (2015).

10. *Ex Corde Ecclesiae* n.21.



**OBJETIVO / 4**  
Comunidad UC:  
objetivos y acciones

### DESARROLLAR UNA CULTURA DE LA SUSTENTABILIDAD

- / Crear espacios de formación, participación y diálogo para que en toda la comunidad UC se promueva una cultura de sustentabilidad como parte del perfil de egreso.
- / Transformar la sustentabilidad en un ámbito prioritario y transversal a todas las disciplinas que se cultivan en la UC, concibiendo la investigación como una vía esencial para generar soluciones a la crisis socioambiental y aportar al desarrollo de políticas públicas junto con otras instituciones.
- / Promover la gestión sustentable de los campus, incrementando los estándares de sustentabilidad en la infraestructura, la gestión energética y en el transporte, entre otros hábitos cotidianos.



3.

Estructura académica de la UC

Estructura de los programas académicos

Estatutos y reglamentos

**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**

“Queremos integrar, romper barreras y estructuras que no nos permiten trabajar bien”.

Jornada Honorable Consejo Superior

## GOBIERNO UNIVERSITARIO

La Universidad Católica es una institución de educación superior que destaca por su calidad académica, por su contribución al país, por su liderazgo en innovación y por su gestión. Esto se ve refrendado en el informe de acreditación institucional de la CNA<sup>11</sup>, en sus 7 años de acreditación y en la posición que ocupa en los rankings internacionales. La calidad y el prestigio de la UC es fruto del esfuerzo de talentosos estudiantes, profesores de primer nivel y un grupo de profesionales y administrativos que durante años han realizado un trabajo de excelencia, así como de una estructura y gobierno universitario que ha favorecido, hasta ahora, el desarrollo y la calidad de nuestra institución.

Los grandes cambios que ha experimentado la sociedad y los nuevos retos a los que se enfrenta la universidad, nos exigen revisar en profundidad nuestra estructura y gobierno. Necesitamos una estructura académica y de gestión que fomente la colaboración y la flexibilidad, acorde a los nuevos tiempos. En esta línea, las iniciativas de integración que se han propuesto recientemente son el inicio de un trabajo en red y más integrado hacia el que vamos orientados.

## Estructura académica de la UC

La estructura académica que tenemos hoy es el resultado de la reforma universitaria de fines de la década de los sesenta, donde se transitó de una universidad docente a una universidad de investigación. En estas cinco décadas, el mundo y nuestro país han cambiado drásticamente. Hoy existe pleno consenso que los grandes desafíos que enfrenta la humanidad deben ser abordados de una forma colaborativa y multidisciplinaria, lo que nos impone la necesidad de revisar cómo llevamos adelante los programas de formación de personas, la forma y el foco de nuestra investigación y nuestro rol público.

La estructura académica repercute fuertemente en nuestro proyecto educativo, en los programas que impartimos, en la manera en que formamos a los futuros científicos, artistas, humanistas y profesionales. En la actualidad, esta estructura dificulta realizar cambios oportunos a nuestra oferta educativa. Cada día se hace más evidente que los desafíos de hoy, en los ámbitos de docencia, investigación y compromiso público, no se pueden asumir en plenitud con una estructura y funcionamiento pensados para enfrentar una realidad ya pasada.

11. Resolución de Acreditación Institucional N°473 de la Comisión Nacional de Acreditación, enero de 2019.



## REVISAR LA ESTRUCTURA Y GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD CON EL FIN DE AVANZAR HACIA UNA MAYOR INTEGRACIÓN, MÁS TRABAJO INTERDISCIPLINARIO, MAYOR COLABORACIÓN Y MAYOR SINERGIA

### OBJETIVO / 1

Gobierno universitario:  
objetivos y acciones

- / Diseñar un modelo de gestión académica que permita aliviar las estructuras internas de las facultades.
- / Implementar iniciativas de integración intra y entre facultades que promuevan la colaboración y coordinación de la gestión académica basada en grandes áreas del conocimiento.
- / Propender a que las normas, exigencias académicas, modalidades de gestión y distribución de recursos sean similares entre las distintas unidades académicas.

“Debemos establecer redes de aprendizaje colaborativo entre profesores”.

La UC Dialoga / 2020

Por otra parte, la universidad se ha sometido voluntariamente a revisiones por pares internacionales que han evaluado el funcionamiento y el desarrollo de diferentes áreas de su quehacer. Este ejercicio, que se ha hecho a nivel de la Dirección Superior, facultades, escuelas e institutos e incluso en algunas carreras, nos ha permitido mejorar en muchos procesos académicos y de gestión y ha identificado debilida-

des justamente en nuestra estructura académica. En esta línea, una de las recomendaciones recurrentes que ha surgido de estas visitas dice relación con la atomización de nuestra actividad académica, diagnóstico que es compartido al interior de la universidad. Nuestra estructura compartimentalizada ha dificultado, en muchos casos, el funcionamiento, consolidación y desarrollo de importantes iniciativas interdisciplinarias creadas en los últimos años.

Para evitar la atomización que se ha dado a nivel global en la educación superior, producto de los avances científicos del siglo XX y la tendencia a la hiperespecialización, la universidad ha llevado adelante importantes iniciativas en los últimos 20 años. Entre ellas destacan la introducción del Plan de Formación





General, la instauración de centros y programas interdisciplinarios y la creación del programa College –que promueve una formación multidisciplinar–, además de la creación de cargos y nombramientos compartidos entre facultades. Más recientemente, se han creado unidades académicas interdisciplinarias que buscan dar respuesta a las necesidades actuales y crear puentes entre las disciplinas. Nuestro desafío para los próximos años será avanzar hacia una etapa superior de colaboración entre unidades académicas que busque, por un lado, una mayor integración del conocimiento y, por otro, una mejor gestión académica.

Una comisión del Honorable Consejo Superior propuso que una revisión de la estructura académica debe partir sobre la base disciplinar de la universidad, que está en los institutos, en las escuelas y en las facultades monodisciplinarias. A estas unidades académicas se han agregado, en los últimos años, cuatro nuevas escuelas e institutos disciplinares y cinco interdisciplinares. Tanto el recientemente creado Instituto para el Desarrollo Sustentable como el futuro Instituto de Ética Aplicada –que está en proceso de creación–, son iniciativas transversales que involucran a todas las unidades académicas de la universidad y responden a las necesidades actuales de nuestra identidad institucional.

“Necesitamos un cambio organizacional, donde en nuestras metas compartamos las mejores prácticas a otras facultades”.

La UC Dialoga / 2020

Los cambios estructurales que la universidad emprenda en los próximos años deben tener como objetivo el fomento a la colaboración entre académicos, facilitando la interdisciplina y la creación colectiva. La evidencia internacional muestra que estos procesos de revisión y reestructuración son complejos y deben ser graduales y participativos, por lo que instancias como la UC Dialoga y el Foro Universitario son de especial importancia para que la comunidad pueda participar y reflexionar sobre cómo llevarlas a cabo.

Algunas de las propuestas que se plantean en este eje son procesos que requieren cambios culturales importantes al interior de la universidad, por lo que tienen una proyección más allá del período de este plan. El proyecto Ciencia 2030, que fortalece el trabajo académico colaborativo de cinco facultades, es un modelo que debe ser seguido y replicado por otras facultades. En esta línea, la universidad apoyará, en la medida que los recursos lo permitan, las iniciativas que promuevan la colaboración y reduzcan la atomización del trabajo académico.

En este camino hacia una mayor colaboración al interior de la universidad, es importante destacar las iniciativas de integración que han sido recientemente propuestas. El objetivo de estas iniciativas es aunar esfuerzos e integrar actividades que se realizan en las diversas áreas de la Dirección Superior en conjunto con las unidades académicas. Las primeras medidas ya han sido definidas y debemos trabajar para lograr su correcta implementación, para así avanzar hacia un funcionamiento más integrado y fluido de las labores de la universidad.

## OBJETIVO / 2

Gobierno universitario:  
objetivos y acciones

### AVANZAR HACIA UNA MAYOR FLEXIBILIDAD DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS A TRAVÉS DE CAMBIOS EN SU ESTRUCTURA

- / Avanzar decididamente a que los programas de pregrado estén estructurados en modalidad College, con majors y minors, que permitan y fomenten una mayor flexibilidad curricular en las diferentes carreras.
- / Instalar una estructura académica de gobierno de los programas de magíster para lograr una mejor coordinación y una mayor colaboración que fomente su crecimiento en base a la diversificación de la oferta interdisciplinar, usando de mejor forma las capacidades existentes y estableciendo políticas de transferencia de créditos, cursos y alumnos.
- / Revisar la actual gobernanza de los programas de doctorado con el propósito de reorganizar y establecer espacios de mayor colaboración entre estudiantes y académicos de diferentes facultades.

## Estructura de los programas académicos

Una estructura que promueva la colaboración entre académicos generará más y mejores condiciones para la creación de nuevos programas con mirada multidisciplinaria. El nuevo Plan de Formación General aprobado el 2019 es un paso importante en este sentido. El siguiente paso será la revisión de todos nuestros programas de pregrado, identificando partes de los currículos que puedan constituirse en *majors* y *minors*, de manera de avanzar hacia una estructura tipo College. Con esto podremos fomentar una mayor flexibilidad curricular en las diferentes carreras, permitiendo que los alumnos puedan tomar *minors* de otros programas como parte de su currículo y no como parte de su formación general.

Esta arquitectura académica también debiera impactar en el postgrado, optimizando el uso de las capacidades instaladas. En los programas de magíster, esto debiera llevar a un crecimiento basado en la diversificación de una oferta interdisciplinar innovadora y atractiva. Se espera que un cambio en la estructura académica mejore y fortalezca las instancias de coordinación y colaboración, estableciendo políticas de transferencia expedita de créditos, cursos y alumnos. La recientemente creada Escuela de Graduados debe completar un análisis profundo de la formación doctoral UC, revisando lo adecuado o no del número, estructura y gobernanza de los programas de doctorado actuales, donde la atomización es grande y la integración del conocimiento baja. Una reorganización en este nivel debiera sentar las bases para el establecimiento de espacios que permitan una mejor formación de nuestros doctorantes, preparándolos para el trabajo en la academia y

“La atomización del conocimiento frena la investigación”.

Jornada Honorable Consejo Superior

## ACTUALIZAR REGLAMENTOS Y ESTATUTOS A LA LUZ DE LOS CAMBIOS Y NUEVOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA LA UNIVERSIDAD

### OBJETIVO / 3

Gobierno universitario:  
objetivos y acciones

- / Revisar los reglamentos y normas fundamentales de la universidad y realizar los cambios en la normativa interna que permitan implementar las modificaciones en la estructura, el gobierno y la gestión de la universidad.
- / Modificar la composición del Honorable Consejo Superior con el fin de incorporar a representantes de los institutos y escuelas interdisciplinarias, de los exalumnos y del estamento administrativo y profesional.
- / Reforzar la autonomía de Secretaría General y dotarla de los recursos y medios necesarios para ejercer su tarea con diligencia y eficacia.

también en el mundo no académico. A su vez, esto debiera potenciar y diversificar las oportunidades de colaboración de nuestros académicos con vistas a los aportes que se hacen al país. Se espera que los cambios produzcan no sólo un aumento en el número de alumnos de doctorado, sino también que los trabajos de tesis aborden áreas de fronteras disciplinares y temas emergentes.

### Estatutos y reglamentos

Los estatutos y normas generales de la universidad, junto con los diversos reglamentos vigentes, son elementos fundamentales del gobierno universitario. Nuestro quehacer se rige por un conjunto de 214 reglamentos generales y particulares, 18 estatutos de facultades y 25 reglamentos de unidades académicas, varios de los cuales requieren revisión y actualización.

Como objetivo para el próximo quinquenio, revisaremos aquellas normativas que fueron promulgadas hace 40 años y que no han sido modificadas, como la Declaración de Principios de 1979 y los Estatutos Generales de 1982. Trabajaremos en actualizar estos documentos para adaptarlos a la universidad de hoy. Además, haremos los ajustes en la normativa interna que sean necesarios para implementar los futuros cambios de estructura y gobierno que se vayan implementando.



En el corto plazo, propondremos una modificación de los Estatutos Generales que permita cambiar la composición del Honorable Consejo Superior, con el fin de incorporar a representantes de los institutos y escuelas interdisciplinarias, de los exalumnos y del estamento administrativo y profesional.



4.

Desafíos digitales y gestión académica Desarrollo académico y equidad de género  
Integridad académica  
Desarrollo estudiantil y vida universitaria Aseguramiento de la calidad

**DESAFÍOS E  
INNOVACIONES  
ACADÉMICAS**

## OBJETIVO / 1

Desafíos académicos:  
objetivos y acciones

### FORTALECER NUESTRO PROYECTO EDUCATIVO

- / Actualizar y perfeccionar el proyecto educativo e implementar el nuevo Plan de Formación General.
- / Definir marcos curriculares innovadores, promoviendo pedagogías que favorezcan el aprendizaje profundo, a través de diseños curriculares flexibles, la articulación entre programas, salidas intermedias y la internacionalización en casa.
- / Desarrollar un plan de comunicación para sensibilizar a la planta administrativa y profesional sobre su rol en el proyecto educativo.

## DESAFÍOS E INNOVACIONES ACADÉMICAS

En la última década, la universidad ha ampliado significativamente el espectro de preocupaciones y ámbitos de acción relacionados con su proyecto educativo. Resguardar su coherencia y equilibrio, manteniendo la fidelidad a nuestra identidad institucional y poniendo como horizonte el servir a la sociedad y al país, nos impone nuevos desafíos de carácter transversal. En los próximos años seguiremos impulsando proyectos de inclusión, internacionalización, interdisciplina y sustentabilidad, pero dando especial prioridad al desarrollo digital, la integridad académica y la equidad de género. En todos estos proyectos y desafíos, los estudiantes son y seguirán siendo el centro de nuestras acciones y preocupaciones

### Proyecto educativo

En esta línea, nuestro principal propósito será actualizar, perfeccionar y comunicar el proyecto educativo, fortaleciendo nuestro compromiso con la formación de personas capaces de asumir los nuevos desafíos que como sociedad y comunidad global estamos enfrentando. El proyecto educativo debe partir desde la misión, principios y valores de la Universidad Católica, impulsando, a partir de los mismos, una visión de construcción de una sociedad en donde primen virtudes como la solidaridad, la justicia, la paz, el respeto por la diversidad, la equidad de género y el cuidado de la casa común.

“Contar con una formación ética sólida y transversal, que vaya más allá de un solo curso, que se plasme en cada una de las etapas formativas”.

La UC Dialoga / 2020

En relación con el marco curricular, buscaremos avanzar hacia diseños y rediseños creativos que permitan mayores niveles de flexibilidad y autonomía para los estudiantes, mayores posibilidades de articulación entre programas y entre distintos niveles académicos, potenciando los cruces interdisciplinarios, y una formación que impulse el logro de aprendizajes y habilidades a lo largo de toda la vida. Tal como se mencionó en el eje de Gobierno Universitario, se trabajará con las unidades académicas promoviendo un modelo curricular con *majors* y *minors* que sean equivalentes entre diferentes programas, lo que facilitará el desarrollo de programas académicos más flexibles y un diseño curricular transversal a toda la universidad.

Durante el próximo quinquenio se implementará el nuevo Plan de Formación General y se fortalecerán las prácticas docentes de alto impacto, incluyendo el programa Aprendizaje Servicio (A+S), las iniciativas de investigación de pregrado y los trabajos colaborativos, todo esto con el fin de avanzar en nuestro propósito de formar personas libres, completas y cultas, que sean ciudadanos comprometidos, conscientes e íntegros, para que lleguen a ser verdaderos agentes de cambio al servicio de los demás. El nuevo Plan de Formación General, aprobado en 2019, tiene características distintivas entre las cuales destacan la flexibilidad curricular estructurada, la integración en el currículum, el desarrollo de habilidades académicas superiores en los estudiantes y potenciar sus habilidades comunicativas, un fuerte énfasis interdisciplinar, cursos propios, mecanismos de evaluación y seguimiento y el establecimiento de un liderazgo académico y de gestión que permita desarrollar los propósitos comprometidos.

Por otro lado, tanto la interculturalidad como las nuevas políticas de internacionalización serán aprovechadas para enriquecer las trayectorias académicas

## “Formar y educar ahora, para ver cambios en el futuro”.

La UC Dialoga / 2020

a través de la educación en valores y de la diversidad para la formación ciudadana. De modo complementario, se impulsarán procedimientos de reconocimiento de aprendizajes, tales como la convalidación, los exámenes de conocimientos previos y el aprovechamiento de la internacionalización en casa.

Todos los desafíos antes mencionados, y los que se presentan posteriormente, suponen el trabajo mancomunado de los distintos actores de la comunidad como agentes y partícipes del objetivo común de nuestro proyecto educativo: la formación integral de personas. Con el fin de que administrativos y profesionales puedan estar comprometidos con este objetivo, será necesario brindarles oportunidades de formación y capacitación, de modo que compartan una visión común que aporte a los aprendizajes de toda la comunidad universitaria.



“Docencia que incorpore nuevas metodologías virtuales y Aprendizaje y Servicio”.

La UC Dialoga / 2020

## Desafíos digitales y gestión académica

La actualización y perfeccionamiento del proyecto educativo requiere que la innovación asociada a los nuevos desafíos digitales tenga un sentido y se vincule con los aprendizajes, valores y experiencias estudiantiles que se busca promover. En esa línea, se buscará potenciar la interacción entre académicos y estudiantes, enriqueciendo los espacios presenciales y aprovechando el enorme potencial de las herramientas y metodologías digitales. Para esto se requiere un plan de formación y perfeccionamiento docente, así como la creación de un nuevo entorno digital que contemple el diseño y adaptación progresiva de nuevos espacios educativos en salas, talleres, laboratorios y bibliotecas, que combinen la infraestructura física y digital, así como los soportes de gestión necesarios para la actualización y perfeccionamiento del proyecto educativo.

El asumir los nuevos desafíos digitales en función de la reconfiguración progresiva de los espacios educativos nos invita a reflexionar sobre aspectos complementarios como la duración de los módulos de clases y los periodos académicos, de modo de adecuarlos a este nuevo escenario.

Con el apoyo de sus equipos profesionales y de un nuevo entorno digital, la Vicerrectoría Académica trabajará para mejorar la gestión en todas las materias de su competencia y su coordinación con las unidades académicas. En particular, se espera avanzar en la coordinación de los programas de magíster, de modo de potenciarlos en su conjunto y en ámbitos que vayan más allá de procesos asociados a la autoevaluación, acreditación, seguimiento de planes de mejoramiento y desarrollo curricular.

### OBJETIVO / 2

Desafíos académicos:  
objetivos y acciones

#### PROMOVER APRENDIZAJES Y EXPERIENCIAS ESTUDIANTILES A TRAVÉS DE NUEVAS HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS DIGITALES

- / Diseñar un entorno digital que incluya los sistemas de información curricular, gestión de aprendizaje y evaluación, con el fin de facilitar el aprendizaje y progresión curricular de los estudiantes. Proporcionar apoyos formativos a los docentes y estudiantes en el uso de herramientas digitales para la docencia.
- / Estudiar la duración de módulos de clases y la posible redefinición de la duración de los períodos académicos.
- / Optimizar los procesos de gestión administrativa y académica, adecuar las plataformas de trabajo y procurar el eficiente acceso a la información para una mejor gestión académica.



## DESARROLLO INTEGRAL DE LA PLANTA ACADÉMICA Y EQUIDAD DE GÉNERO

### OBJETIVO / 3

Desafíos académicos: objetivos y acciones

- / Desarrollar políticas y estrategias que garanticen una contratación que procure un equilibrio de género en la planta académica y promuevan la retención de profesores, especialmente de académicas y extranjeros.
- / Elaborar una política de desarrollo de la planta académica especial y mecanismos que permitan incentivar y reconocer a académicos de las distintas plantas por su desempeño docente.
- / Actualizar la evaluación docente de modo que considere los principios rectores del proyecto educativo y la integridad académica con foco formativo, junto con promover normas complementarias que den el debido reconocimiento a las actividades de gestión académica y de vinculación con la sociedad.

## Desarrollo académico y equidad de género

Con el fin de fortalecer su proyecto educativo, la universidad debe propiciar el desarrollo integral de su planta académica. La implementación de la nueva planta especial y, particularmente, la disminución de la brecha de género entre académicas y académicos son parte de nuestros desafíos. En lo que se refiere a la planta académica especial, es necesario completar su proceso de instalación en todas las unidades con el propósito de impulsar su carrera académica.

Otro importante hito en el desarrollo de la carrera académica ha sido la creación de la Dirección de Equidad de Género. El propósito de esta nueva unidad es promover el desarrollo académico de las mujeres y generar las condiciones para incorporar la equidad de género en el proyecto integral de la universidad. Desde esta nueva dirección se promoverá el diseño e implementación de políticas que aborden los sesgos históricos, la calidad de vida y la actualización de políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, con el propósito de garantizar una adecuada inserción, bienestar y posterior trayectoria de nuestras académicas y académicos. Por otro lado, se promoverá la renovación de normas complementarias que den espacio y valoración a la gestión académica y a las actividades de vinculación con la sociedad.

“La equidad de género no puede quedar como un titular aislado, debe estar presente de manera permanente. El impacto en la calidad de vida, en la dignidad, reconocimiento y desarrollo de miles de mujeres depende de la fuerza que pongamos a este tema”.

Jornada Honorable Consejo Superior

Dado que la actualización del proyecto educativo involucra una serie de nuevos desafíos, será necesario comunicarlos de manera efectiva a todo el cuerpo académico, brindando a su vez los apoyos necesarios para su pleno ejercicio a través de talleres y distintos tipos de recursos.



## Integridad académica

Como parte de un proyecto educativo basado en los principios y valores de la Universidad Católica, el trabajo académico y el aprendizaje de nuestros estudiantes debe realizarse dentro de un marco de integridad académica y ética. Estos aspectos son parte fundamental de la formación integral de personas y, en su promoción, profesores y ayudantes juegan un rol esencial. Debemos generar y promover acciones orientadas a crear una cultura de la integridad dentro de la universidad.

La integridad académica se entiende como el actuar con los valores de honestidad, veracidad, confianza, justicia, respeto y responsabilidad en todos los

ámbitos que involucra la formación universitaria. Se espera que todos los miembros de la Comunidad UC actúen de acuerdo con estos valores siendo modelos para su entorno.

Para fortalecer la integridad académica, se debe fomentar el trabajo colaborativo entre pares más que guiarse por una lógica competitiva e individualista. Un gran desafío en esta línea es promover más instancias de trabajo conjunto para investigar, para publicar y para hacer docencia. Por ejemplo, favoreciendo que los profesores de una misma cátedra o de un mismo campo tengan tiempo e incentivos para hacer docencia conjunta y tener más espacios de coordinación.

### FORTALECER Y PROMOVER LA CULTURA DE INTEGRIDAD ACADÉMICA Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD AL INTERIOR DE LA UNIVERSIDAD

#### OBJETIVO / 4

Desafíos académicos: objetivos y acciones

- / Desarrollar e implementar políticas y directrices destinadas a promover la integridad académica al interior de la Universidad.
- / Crear más instancias de trabajo conjunto entre académicos para investigar, publicar y hacer docencia, de manera de fomentar la colaboración entre pares y, con ello, fortalecer la integridad académica.
- / Establecer una política y un modelo institucional de mejoramiento continuo de la calidad e innovación en todas las dimensiones del quehacer universitario e involucrar a toda la comunidad en este propósito.



**OBJETIVO / 5**  
Desafíos académicos:  
objetivos y acciones

## FORTALECER EL ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO A LOS ESTUDIANTES

- / Revisar y modificar los sistemas de nivelación académica en función de mejorar la graduación oportuna y retención estudiantil.
- / Desarrollar sistemas de acompañamiento, tutorías y consejería para estudiantes.
- / Impulsar políticas de bienestar estudiantil, con particular énfasis en la salud física y mental.

## Aseguramiento de la calidad

La Universidad Católica tiene un fuerte compromiso con la excelencia, el cual se ve reflejado en sus diversas políticas, procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad en cada uno de sus ámbitos de acción. Este esfuerzo, que ha sido construido por años por todos los miembros de la comunidad, ha permitido que nuestra universidad sea ampliamente reconocida por sus resultados académicos. En los próximos años debemos implementar un sistema interno de aseguramiento de la calidad y fomentar una cultura de mejora continua al interior de la universidad, que vaya en línea con las políticas de educación superior del país. Este sistema debe considerar procesos, resultados e indicadores asociados a la docencia, investigación, a la gestión, al vínculo con la sociedad, la integridad académica, la inclusión y la internacionalización, entre otros aspectos fundamentales para el desarrollo de la universidad, y deberá estar vinculado con el Plan de Desarrollo UC y los planes estratégicos de las unidades académicas.

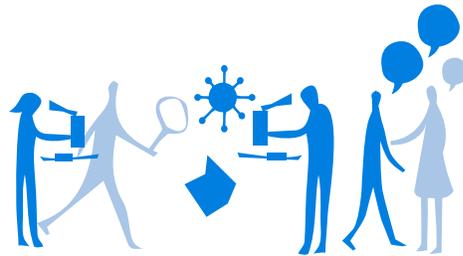
## Desarrollo estudiantil y vida universitaria

Junto con ajustar el perfil de egreso a las nuevas necesidades, la futura actualización del proyecto educativo nos invitará a mirar con atención el perfil de ingreso y los cambios que se han ido generando a partir de las iniciativas de equidad e inclusión. En el próximo quinquenio, estudiaremos y trabajaremos nuevas formas de admisión, nivelación y apoyo estudiantil para una graduación efectiva, expandiendo y fortaleciendo el acompañamiento a los estudiantes que ingresan por las distintas vías de equidad que posee la universidad. Estas iniciativas y proyectos son abordados en el eje Ampliar Oportunidades de este plan.

“Potenciar la experiencia universitaria es un pilar fundamental en la formación integral de los estudiantes. Voluntariado, centros de alumnos, política universitaria, entre otros, son parte esencial de la vida universitaria y permiten generar puntos de encuentro entre las diversas carreras y disciplinas”.

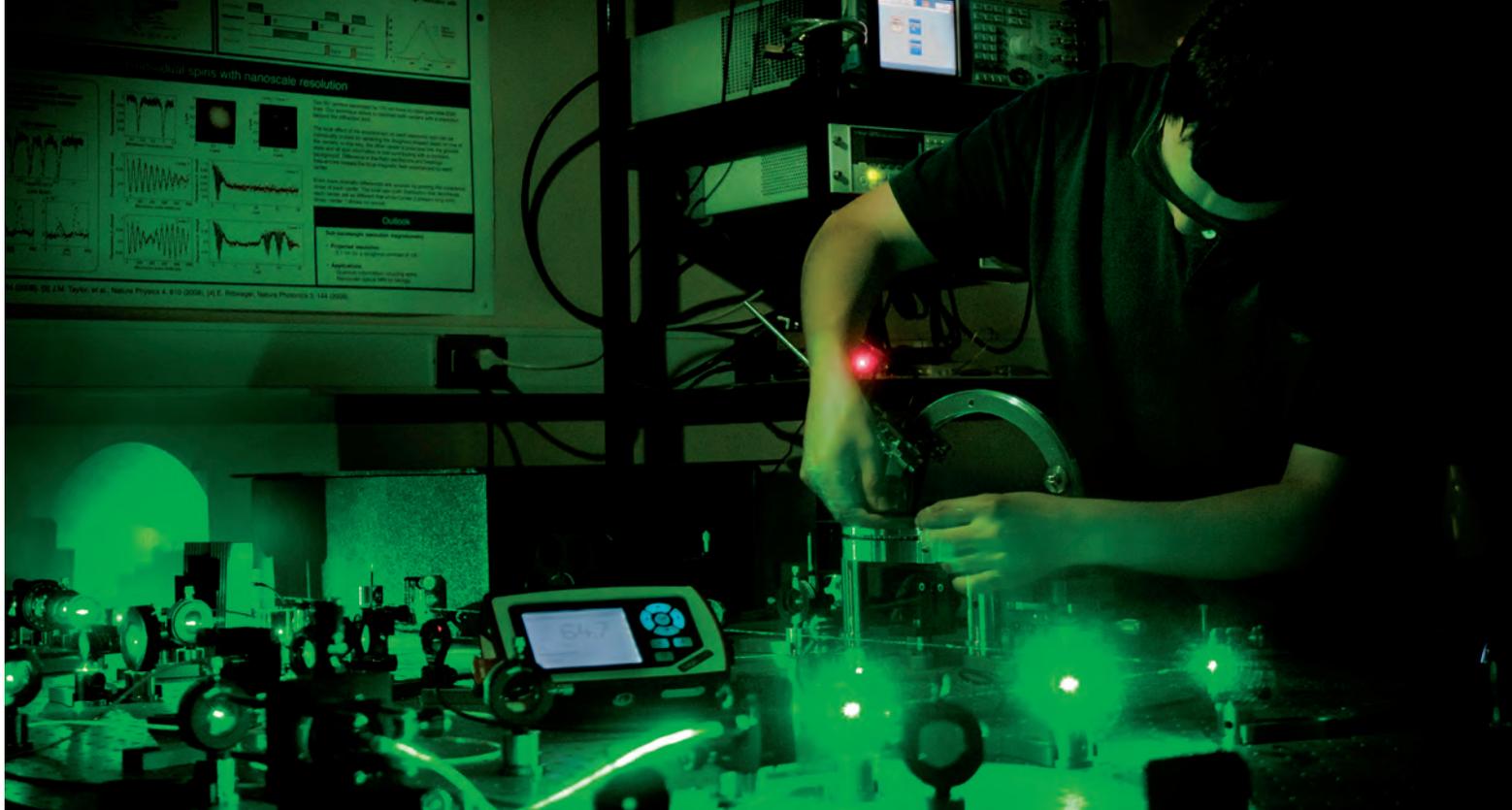
Jornada Honorable Consejo Superior

A lo anterior se suma la necesidad de entender que la experiencia universitaria debe ser parte integral del proyecto educativo y contribuir a la convivencia basada en el respeto a la dignidad e identidad de cada persona, aspecto que ha sido abordado en el eje Comunidad UC como prioritario para los próximos años. A su vez, es necesario valorar y reconocer el trabajo cocurricular y propiciar el buen desarrollo de la vida universitaria. Ésta debe estar caracterizada por un sello inclusivo, que valore la diversidad, y desarrollarse en un marco en el que se promueva el bienestar general de los estudiantes con un énfasis particular en su salud física y mental.



5.

Creación y transferencia de conocimiento de frontera  
Red de Centros y Estaciones Regionales  
Escuela de Graduados **INVESTIGACIÓN  
Y CREACIÓN**



## INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN

La investigación y creación en todas sus formas y su transferencia a la sociedad es una parte esencial de nuestro quehacer universitario. Es mediante esta tarea que la universidad aporta a la cultura y a la resolución de problemas urgentes y complejos de la sociedad. La formación doctoral, por su parte, contribuye a multiplicar el aporte de la universidad a través de otras instituciones y la capacidad productiva del país.

La investigación debe formar parte de la identidad de nuestra formación universitaria, la que se debe nutrir a través de un contacto estrecho con la sociedad, incluyendo los sectores privado y público, la articulación de redes globales y a lo largo del territorio, y se debe reflejar en una transferencia efectiva del conocimiento generado tanto en el país como desde Chile hacia el mundo.

Si bien es cierto que se ha avanzado mucho en los últimos años en investigación colaborativa, interdisciplinaria y en innovación, la investigación básica disciplinar es y seguirá siendo un cimiento sólido que sustenta estos últimos avances.

“Un gran desafío es realizar investigación con sentido público”.

Jornada Honorable Consejo Superior

### Creación y transferencia de conocimiento de frontera

Como parte de su misión, la Universidad Católica busca ser un actor relevante en la creación y transferencia de conocimiento de frontera, que permita aportar a la solución de grandes y complejos problemas de la sociedad. Los importantes avances de la universidad en este ámbito se han sustentado, en los últimos años, en una actividad de investigación y creación mucho más diversificada en los distintos campos de las ciencias, las humanidades y las artes. Esto se ve reflejado en su participación en una amplia gama de fondos nacionales, especialmente pro-

yectos FONDECYT y FONDEF. Además, cabe destacar que la UC participa en 22 Centros de Excelencia y ha concretado recursos privados e internacionales para financiar proyectos, lo que le ha permitido, entre otras cosas, desarrollar una Red de Centros y Estaciones Regionales.

Para el próximo quinquenio el desafío es buscar nuevas formas de financiamiento, ya sea a través de donaciones y fondos privados o bien profundizando el acceso a fondos y redes internacionales, dado el estancamiento del financiamiento público. Asimismo, se debe avanzar sustancialmente en el desarrollo del estamento postdoctoral, junto con un sistema normativo y de gestión que permita su crecimiento y expansión.

En transferencia e innovación, la universidad es líder en solicitudes de patentes en Chile y ha sido premiada por sus avances en transferencia tecnológica, innovación y emprendimiento. Para seguir avanzando,

“Es fundamental potenciar la divulgación científica, para difundir y educar en ciencia”.

Jornada Honorable Consejo Superior

“Los problemas actuales son cada vez más complejos y requieren interdisciplina”.

La UC Dialoga / 2020

se requiere una mayor integración desde la investigación a la transferencia, optimizando la gestión y facilitando el trabajo con las unidades académicas, en forma más eficiente y ágil.

Junto con lo anterior, aspiramos a ser un referente nacional en la divulgación y valoración de la ciencia, las humanidades y las artes, y del conocimiento en todos sus ámbitos. Para esto, la creación de una unidad de divulgación y educación científica al interior de la Vicerrectoría de Investigación permitirá acercar a la sociedad el trabajo de investigación que desarrolla la universidad. Esta nueva estructura también deberá apoyar y nutrir los planes de estudio y fortalecer las capacidades de divulgación y comunicación de la ciencia de estudiantes de magíster y doctorado, así como del cuerpo académico.

## PROFUNDIZAR EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

### OBJETIVO / 1

Investigación y creación:  
objetivos y acciones

- / Potenciar la interdisciplina y la sustentabilidad para los grandes desafíos en investigación y creación, fomentando el desarrollo de centros de excelencia y siendo activos en aportes en políticas públicas.
- / Implementar estrategias de financiamiento de la investigación y creación a través de una búsqueda activa de fondos internacionales, privados y donaciones, que permitan impulsar su crecimiento, así como su vínculo e impacto en la sociedad.
- / Crear una estructura al interior de la Vicerrectoría de Investigación de divulgación y educación científica, a través de la cual se llegue a toda la ciudadanía, acercando el trabajo que desarrolla la universidad en su compromiso público.

## ROBUSTECER LA RED DE CENTROS Y ESTACIONES REGIONALES COMO PUERTA DE ENTRADA AL TERRITORIO Y A LA INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL VINCULADA CON NUESTRA UNIVERSIDAD

**OBJETIVO / 2**  
Investigación y creación:  
objetivos y acciones

- / Instalar, visibilizar y potenciar la RCER al interior de la UC, aumentando la participación de las facultades e incorporando la creación artística y las humanidades, para relevar el potencial que esta red brinda como plataforma integrada.
- / Definir un modelo de gestión basado en diversas fuentes de financiamiento, de manera de darle sustentabilidad económica en el tiempo.
- / Desarrollar una vinculación estratégica amplia, mediante la definición e implementación de un plan de incorporación de socios estratégicos nacionales e internacionales.

### Red de Centros y Estaciones Regionales

En los próximos años, esperamos que la Red de Centros y Estaciones Regionales (RCER-UC) cuente con un modelo de gestión sustentable que permita una vinculación efectiva con socios nacionales y extranjeros. Esta plataforma, junto con la identificación oportuna y sistemática de fondos internacionales y el potenciamiento de redes estratégicas, debiera facilitar el desarrollo de proyectos internacionales.

Además, se espera conformar una red de Redes de Centros y Estaciones territoriales, a lo largo del Pacífico, que permita realizar investigación de frontera a lo largo de todas las latitudes.

“La presencia de la investigación en el territorio nos abre a las comunidades, nos permite entregar un conocimiento directo a las regiones y es un polo de atracción internacional”.

Jornada Honorable Consejo Superior







## Escuela de Graduados

Como resultado de una mayor complejidad de la investigación que se realiza en la universidad y su formación doctoral, en los últimos años se han implementado importantes cambios en su institucionalidad y en las estructuras de apoyo y gestión en esta área. La universidad impulsó la creación del Colegio de Programas Doctorales que dio origen a la Escuela de Graduados, cuyo propósito es el fortalecimiento y el desarrollo de la formación doctoral en la UC. Esto tiene como horizonte establecer las bases para potenciar la interdisciplina y la cooperación entre distintas unidades académicas.

No hay duda de que la universidad ha avanzado sustancialmente en el ámbito de sus programas de doctorado, poniendo foco, entre otras cosas, en la experiencia del alumno y enriqueciendo su formación y su inserción laboral. La creación de la Escuela de Graduados es un hito importante en este esfuerzo y esperamos que en los próximos años esté plenamente instalada y que nos permita, junto a las unidades académicas, dar pasos importantes en el desarrollo de esta actividad.

### CONSOLIDAR LA INSTALACIÓN DE LA ESCUELA DE GRADUADOS PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA FORMACIÓN AVANZADA DE INVESTIGADORES AL SERVICIO DE UNA SOCIEDAD MEJOR

**OBJETIVO / 3**  
Investigación y creación:  
objetivos y acciones

- / Completar la instalación de la Escuela de Graduados e implementar un modelo de gestión del doctorado en base a grandes áreas del conocimiento, fortaleciendo el rol del Consejo Asesor.
- / Potenciar la experiencia formativa del estudiante de doctorado UC, fortaleciendo el acceso a infraestructura de investigación interdisciplinaria de alcance territorial.
- / Reducir las barreras para la atracción de talento internacional al doctorado UC, enfatizando acciones de posicionamiento en la región Asia-Pacífico y África.

## POTENCIAR LA FORMACIÓN DE DOCTORAS Y DOCTORES CAPACES DE INSERTARSE EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, A TRAVÉS DE UN MODELO INNOVADOR DE DOCTORADO CON LA INDUSTRIA Y EL SECTOR PÚBLICO

### OBJETIVO / 4

Investigación y creación:  
objetivos y acciones

- / Promover la vocación de servicio público, el cuidado del prójimo y la conducta ética como ejes de la formación doctoral UC, fortaleciendo la formación en políticas públicas y divulgación y educación de la ciencia, las humanidades y las artes.
- / Implementar un modelo ampliado de doctorado con la industria y el sector público en los ámbitos tecnológicos, científicos, de la salud y social.
- / Fortalecer el programa de habilidades transversales en las distintas áreas de conocimiento, para potenciar la inserción en el sector privado y público.

“Es fundamental vincular la investigación a la sociedad, a la industria”

La UC Dialoga / 2020



Por otra parte, uno de los principales objetivos de la Escuela de Graduados es posicionar a la UC como una institución líder en Latinoamérica en la formación avanzada de investigadores, capaces de abordar los desafíos globales desde una mirada interdisciplinaria e innovadora, comprometidos a su vez con el saber y el desarrollo de una sociedad equitativa, inclusiva y sustentable. Para ello es fundamental que la UC se transforme en un polo de atracción de talentos en toda la región y que atraiga los recursos para su desarrollo.

Es importante reconocer que la formación de capital humano avanzado en Chile enfrenta grandes y nuevos desafíos. Por una parte, al aumento de la oferta de programas y al limitado financiamiento estatal se le suma las dificultades para desarrollar una carrera académica en el país. Esto va de la mano de la reciente conciencia y necesidad de incorporar más doctores al sector público y privado en Chile. Para enfrentar estos desafíos de forma integral, se requiere que los programas cuenten con un apoyo y enfoque institucional. En este esfuerzo se debe aprovechar las fortalezas que tiene la UC en cuanto a potenciar los vínculos existentes con el sector público y privado, que permitan fortalecer estos programas y atraer talento y recursos para la formación doctoral.



Acompañamiento a la comunidad intra y extrafronteras  
y vinculación con exalumnos extranjeros

Formación global, transversal e inclusiva

Colaboración internacional en la investigación y creación

Vinculación estratégica Institucionalización de los asuntos globales

# **PROFUNDIZAR LA INTERNACIONALIZACIÓN**



## PROFUNDIZAR LA INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de una universidad es crucial para su desarrollo y refleja la calidad de la institución, particularmente en un mundo global y multicultural. Por su naturaleza y relevancia, impacta de manera significativa en sus actividades de formación de personas, creación de conocimiento científico, humanista, artístico y social, y en la transferencia de ese conocimiento a la comunidad nacional e internacional. Así, se espera que una universidad participe activamente en la resolución de desafíos globales, en conjunto con sus socios internacionales.

En la Universidad Católica entendemos la internacionalización como un proceso complejo y de largo aliento, que abarca todo nuestro quehacer. Por esa razón, y con el fin de instalar una cultura de internacionalización al interior de la UC, el año 2020 se conformó la Vicerrectoría de Asuntos Internacionales. Esta nueva unidad tiene la responsabilidad de liderar y ejecutar las políticas de relaciones internacionales de la universidad y es un paso muy importante en el camino hacia una mayor internacionalización.

“La internacionalización nos permite abrazar nuestra misión y nos permite crecer como personas y como institución”.

Jornada Honorable Consejo Superior

La Universidad Católica se proyecta hacia el mundo como una institución con vocación pública, empática, y atenta a las preocupaciones y necesidades de la sociedad. Una de nuestras principales preocupaciones en este ámbito es proyectarnos como un polo latinoamericano de atracción académica, con un vasto potencial de intercambio cultural y una gran capacidad innovadora para transferir conocimiento. Todo esto de la mano de lo que somos, una universidad católica y chilena. Mediante la internacionalización, buscamos atraer talentos y conocimientos y transferir lo propio hacia espacios donde lo necesitan.

La internacionalización nutre e impulsa nuestra creatividad, nos acerca a otras culturas y desarrolla en nosotros el autoconocimiento. Requiere que

## INSTALAR LA VICERRECTORÍA DE ASUNTOS INTERNACIONALES

- / Instalar la Vicerrectoría de Asuntos Internacionales, articulando los esfuerzos de internacionalización previamente aislados y situados en múltiples áreas.
- / Realizar un trabajo en red dentro de la UC, con encargados de los asuntos internacionales por facultad, y desarrollar un sistema de gestión de la información.
- / Definir y actualizar procesos de movilidad, asignación de becas y vinculación estratégica, y agilizar de manera sustantiva el desarrollo y gestión de convenios con universidades y entidades extranjeras.

**OBJETIVO / 1**  
Profundizar la internacionalización: objetivos y acciones

nuestros estudiantes, académicos, profesionales y administrativos se aventuren fuera de su zona de confort, se expongan a pares internacionales, se atrevan a ir más allá, y se planteen metas y proyectos que de otra manera no ocurrirían.

Para el próximo quinquenio, nuestro plan de internacionalización aspira a crear las condiciones para ampliar los ámbitos donde hoy no está y reforzar en aquellos donde hay una larga tradición de colaboración. El plan aspira a entregar una propuesta de valor que responda a las necesidades y expectativas de todos los miembros de la comunidad universitaria –estudiantes de pre y postgrado, académicos nacionales y extranjeros, postdoctorados, directivos, equipos de relaciones internacionales de unidades académicas, profesionales y administrativos– y otros grupos de interés, incluyendo directores residentes y oficinas de asuntos internacionales de universidades extranjeras en Chile, instituciones gubernamentales y donantes nacionales y extranjeros.

### Institucionalización de los asuntos globales

Con la creación de la Vicerrectoría de Asuntos Internacionales en 2020, la universidad ratifica este eje, ya incluido en el plan anterior, y su profundo compromiso por instalar una cultura de internacionalización en su comunidad. Esta vicerrectoría articulará los

“La Vicerrectoría de Asuntos Internacionales nos va a permitir ser una universidad más inclusiva, tener una mente mucho más abierta y generar un cambio cultural”.

Jornada Honorable Consejo Superior

esfuerzos de internacionalización previamente gestionados en diferentes partes de la universidad. Esta articulación, basada en una gestión de alto estándar, será fundamental para la promoción de un cambio cultural interno hacia el posicionamiento estratégico en el contexto internacional. Con ello se busca implementar una gestión eficaz de la información, procesos y mejora continua, una estrategia comunicacional interna y externa, y un modelo de desarrollo de la colaboración internacional sustentable.

A su vez, con el propósito de promover una mayor valorización y reconocimiento de la internacionalización, se implementará un trabajo en red con encargados de asuntos internacionales de diferentes unidades de la universidad. Ello permitirá seguir avanzando sobre lo construido y mejorar la gestión de procesos de movilidad, asignación de becas, manejo de información de actividad internacional, tramitación de convenios y evaluación de resultados.

## Formación global, transversal e inclusiva

La formación global comprende el desarrollo de un conjunto de competencias que permitan enfrentar realidades interculturales, internacionales y globales muy distintas, y que estén al alcance de todos los miembros de la comunidad. Esto es parte de nuestro proyecto educativo que ha sido mencionado en otros ejes y es un aspecto fundamental y transversal de nuestro plan. El aporte de este eje comienza con la internacionalización en casa y, en particular, con la internacionalización curricular. A través del aprendizaje activo y el uso de tecnologías, la universidad espera desarrollar instancias de interacción significativa entre estudiantes nacionales y extranjeros, impartiendo cursos elaborados en conjunto con instituciones internacionales que contribuyan al perfil de egreso UC. Para ello esperamos ofrecer un conjunto diverso de cursos pre-convalidados con nuestros socios estratégicos.

Para maximizar el impacto de la internacionalización en casa, facilitando las posibilidades de interactuar, comunicarse y conocer en profundidad otras culturas, es importante aumentar el nivel de inglés en toda la comunidad universitaria. Por otra parte, el Instituto Confucio juega un rol muy importante en el fortalecimiento de nuestra relación con China y es un canal para impulsar y diversificar la internacionalización de la vida universitaria, a través de su labor

“La internacionalización en casa es muy importante para potenciar la inclusión y la posibilidad de aprovechar herramientas digitales hace muchísimo más factible explorar nuevas colaboraciones y diversificar los enfoques geográficos”.

Jornada Honorable Consejo Superior

de difusión del idioma y la cultura china en nuestro país. Durante el próximo quinquenio se ampliarán y sistematizarán iniciativas orientadas a mantener activa la vida internacional al interior de los campus, visibilizando nuestra identidad y nuestros vínculos con el resto del mundo.

A través de la internacionalización en casa, y con una mirada en formación global, la universidad espera atraer talento internacional, impulsar la internacionalización curricular en pregrado, magíster y doctorado, fomentar la movilidad internacional y su valoración en la comunidad, y aumentar el intercambio intercultural en todos los campus.

### OBJETIVO / 2

Profundizar la internacionalización: objetivos y acciones

#### DESARROLLAR LA INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA

- / Crear nuevas instancias de interacción significativa entre estudiantes nacionales y extranjeros e impulsar actividades internacionales permanentes en los campus.
- / Promover oportunidades para potenciar el perfil de egreso UC con el desarrollo de habilidades interculturales e idiomas.
- / Avanzar con la creación de más cursos y programas de doctorado dictados en inglés, total o parcialmente.

## DESARROLLAR PROGRAMAS DE ACOMPAÑAMIENTO PARA EXTRANJEROS Y DE APOYO PARA MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UC

### OBJETIVO / 3

Profundizar la internacionalización: objetivos y acciones

- / Desarrollar un programa de acompañamiento que considere a personas extranjeras de todos los estamentos junto a sus familias, y centralizar los procesos relacionados con la recepción de personas internacionales.
- / Apoyar a miembros de la comunidad universitaria que estén en búsqueda de oportunidades internacionales o realizando programas en el extranjero.
- / Elaborar protocolos para prevenir y enfrentar situaciones de riesgo, orientados a la comunidad extranjera.

### Acompañamiento a la comunidad intra y extrafronteras y vinculación con exalumnos extranjeros

Durante los últimos 3 años, la contratación de académicos extranjeros ha crecido significativamente, representando cerca del 40% de los nuevos profesores que se incorporan a la universidad. Asimismo, ha aumentado el número de estudiantes internacionales que se insertan en todos los niveles educativos. En ambos casos se requiere el desarrollo de un programa de acogida, acompañamiento y seguimiento de las personas, de manera de asegurar que nuestra universidad sea un espacio seguro y acogedor para todos.

El programa de acompañamiento tiene como tareas primordiales la centralización de los procesos de recepción e integración de extranjeros, así como el apoyo a personas de la comunidad UC que buscan oportunidades de posicionamiento internacional o se encuentran realizando estadias en el exterior. Este esfuerzo debe incluir protocolos e iniciativas para prevenir y enfrentar situaciones de riesgo propias de la movilidad académica.

Por otro lado, es clave afianzar el vínculo con exalumnos de pre y postgrado de otros países que han estudiado en la UC.



## AMPLIAR LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y COLABORACIÓN INTERNACIONAL

### OBJETIVO / 4

Profundizar la internacionalización: objetivos y acciones

- / Apoyar postulaciones a grandes proyectos con financiamiento extranjero y promover internacionalmente la Red de Centros y Estaciones Regionales.
- / Levantar un mapa del trabajo con socios internacionales en investigación y docencia por disciplina y unidad académica, para aprovechar avances y desarrollar nuevas oportunidades.
- / Establecer nuevos espacios de encuentro entre académicos extranjeros y nacionales, dando apoyo y aprovechando estadías de profesores visitantes.

### Colaboración internacional en la investigación y creación

El fortalecimiento de la colaboración internacional en investigación es un desafío que ha ido adquiriendo cada año mayor importancia para la UC. Esta colaboración permite escalar las capacidades de creación existentes en la universidad en los ámbitos científicos, tecnológicos, artísticos, humanistas y sociales. Un aspecto clave en este esfuerzo es la centralización de la información y la definición de los focos y redes de colaboración.

A través de la colaboración internacional, la universidad puede resolver preocupaciones locales y ser parte de la solución de problemas globales.

Para conseguir este propósito, debemos promover la participación de nuestros académicos en proyectos colaborativos internacionales, como fue en su tiempo la promoción de proyectos colaborativos nacionales. Para ello es fundamental conocer y potenciar las iniciativas de colaboración existentes en las distintas unidades académicas y aprovechar las redes que cada profesor ha construido en su carrera académica. A través del trabajo colaborativo internacional, aumentaremos las oportunidades de acceder a nuevos fondos para desarrollar investigación de vanguardia.

Finalmente, y tal como se plantea en el eje de investigación y creación, un objetivo primordial para los próximos años es posicionar a la Red de Centros y Estaciones Regionales (RCER-UC) como un polo de atracción de talento académico mundial.



## Vinculación estratégica

En los últimos años, la universidad ha logrado avances significativos en el ámbito internacional. Una mayor participación en redes y el desarrollo de vinculaciones estratégicas con socios internacionales han ampliado las oportunidades académicas en formación, creación e impacto. Hoy necesitamos definir criterios que nos permitan identificar y priorizar a las instituciones socias y las redes con las que queremos colaborar, con el fin de centrar nuestros esfuerzos y recursos en la consolidación de dichas relaciones y, con ello, fortalecer nuestra base académica internacional.

Nos proponemos alcanzar un vínculo sólido con cada uno de estos socios, en una o más áreas, ejerciendo un liderazgo activo en todas las instancias internacionales. Junto con esto, promoveremos la acreditación internacional de carreras para impulsar la validación externa de la calidad de todos nuestros programas. A nivel regional, debemos aprovechar las redes existentes para aportar en políticas públicas y al desarrollo de la sociedad.

“El desarrollo internacional en todos los ámbitos es un verdadero cambio cultural”.

Jornada Honorable Consejo Superior

El reconocimiento internacional alcanzado, especialmente en Latinoamérica, nos impone un compromiso con el desarrollo sustentable de la región. La universidad puede hacer mucho más de lo que hace hoy en materia de educación profesional, especialmente en este nuevo escenario en que la educación a distancia ha adquirido un rol tan relevante y ha derribado las barreras geográficas entre países. En esta línea, la posibilidad de ofrecer programas de interés para socios latinoamericanos y asiáticos es una forma clara de ampliar el alcance e impacto social de la UC en el mundo, junto con aportar a su sustentabilidad. Para lograr este importante objetivo, la Vicerrectoría de Asuntos Internacionales trabajará estrechamente con UC Online y la Dirección de Educación Continua en la creación de una oferta de programas de educación profesional, de carácter modular, orientada al mundo internacional.

### OBJETIVO / 5

Profundizar la internacionalización: objetivos y acciones

#### FORTALECER NUESTRA RELACIÓN CON SOCIOS ESTRATÉGICOS

- / Colaborar de manera más focalizada y establecer vínculos intencionados y sólidos con socios estratégicos.
- / Ofrecer programas de interés para socios latinoamericanos y asiáticos, con el fin de ampliar el alcance e impacto social de la UC.
- / Ampliar la vinculación de la Vicerrectoría de Asuntos Internacionales, y a través de ella de las facultades, con organismos nacionales y transnacionales que generen nuevas oportunidades y abran nuevos horizontes laborales para nuestros estudiantes.



7.

Una comunidad más diversa e inclusiva

Investigación y transferencia en inclusión

Inclusión con foco en los estudiantes

**AMPLIAR  
OPORTUNIDADES**

**OBJETIVO / 1**  
Ampliar oportunidades:  
objetivos y acciones

## AMPLIAR Y CONSOLIDAR LOS PROGRAMAS DE INCLUSIÓN

- / Construir y mejorar las acciones de inclusión de manera conjunta y colaborativa entre unidades centrales y unidades académicas, con miras a institucionalizar y potenciar los procesos y programas de inclusión.
- / Avanzar decididamente en aumentar el número de estudiantes con necesidades especiales, migrantes y de pueblos originarios que ingresan y se gradúan en la universidad.
- / Sistematizar y enriquecer los programas de acompañamiento y de inserción a la vida universitaria, de forma de mejorar la sinergia entre ellos, hacerlos transversales a toda la UC, y ofrecerlos a todos aquellos estudiantes que los requieran.

## AMPLIAR OPORTUNIDADES

Una universidad de excelencia, y especialmente de identidad católica, es aquella que se construye sobre la base de una comunidad diversa e inclusiva. La inclusión ha sido una materia prioritaria para la UC en los últimos diez años y se han logrado grandes avances, pero sin duda persisten desafíos importantes que a través de este eje esperamos impulsar. A su vez, creemos que avanzar en inclusión, y, por tanto, en diversidad y equidad, nos permite aportar a una mayor justicia y cohesión social, tan necesarias para el país. Por ello el respeto por la diversidad, a través de la generación de entornos libres de discriminación y violencia en cualquiera de sus formas, es uno de nuestros grandes propósitos.

Entendemos la diversidad como la existencia de diferencias que se complementan y que deben ser potenciadas para enriquecer la experiencia conjunta. La equidad, por su parte, implica construir las condiciones, soportes e intervenciones, para que, cuando se producen barreras de participación o desarrollo, éstas se levanten. Al potenciar la diversidad, junto con reconocer y abordar la inequidad, podemos avanzar en inclusión. Dada la relevancia de estos valores en nuestro proyecto educativo, el nuevo perfil de egreso contiene el atributo de “resguardar y promover la dignidad de todas las personas, contribuyendo activamente a la construcción de una sociedad que defienda el respeto mutuo y la equidad”<sup>12</sup>. La protección de la dignidad de la persona abarca la inclusión de todos los miembros de una sociedad que, en razón de índices socioeconómicos, género y etnia, han sido históricamente excluidos y desplazados de la agenda social chilena.

“La diversidad es parte de la riqueza de una universidad”.

La UC Dialoga / 2020

### Inclusión con foco en los estudiantes

En los últimos años, los esfuerzos en inclusión se han enfocado principalmente en los estudiantes. La creación de la Dirección de Inclusión en la Vicerrectoría Académica, el aumento de las vías de admisión de equidad (Talento e Inclusión, necesidades especiales, cupos PACE, cupos Beca de Excelencia Académica y admisión intercultural para pueblos originarios y migrantes), así como iniciativas de vinculación con el medio como el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), la Biblioteca Escolar Futuro y el taller de razonamiento matemático y los programas de difusión son ejemplos destacados de este trabajo. A esto se suma un robusto programa de beneficios socioeconómicos, incluyendo la adscripción a la gratuidad que actualmente beneficia al 25% de los estudiantes, y otros apoyos provenientes del Estado y de la universidad. Gracias a estos esfuerzos, durante el último quinquenio se ha triplicado la admisión de equidad y ha aumentado el número de estudiantes provenientes de la enseñanza escolar municipal y subvencionada y de aquellos que son primera generación de sus familias en acceder a la educación universitaria.

12. Perfil del Egresado UC.

Por otro lado, se han potenciado y creado diversos programas de acompañamiento e inserción con el fin de generar una buena experiencia universitaria y promover la graduación. Entre ellos destacan el Programa de Inclusión de Estudiantes con Necesidades Especiales (PIANE) y PACE, las pruebas de diagnóstico académico vinculadas a acciones de nivelación y tutorías y los programas de acompañamiento socioemocional e inserción a la vida universitaria. A esto se suma la nueva política de permanencia y alertas académicas.

En este ámbito, el desafío para los próximos años es profundizar e institucionalizar el trabajo conjunto entre la Dirección Superior y las unidades académicas, enfocado en desarrollar y perfeccionar los diversos programas y en contar con mejores indicadores de impacto que orienten la mejora continua. En específico, nos proponemos fortalecer y crear nuevas vías de equidad y vías especiales de admisión, junto con consolidar y robustecer los programas de acompañamiento y apoyo estudiantil, siempre resguardando la calidad y excelencia del proyecto educativo. Además, esperamos potenciar los sistemas de información y realizar una evaluación sistemática de diferentes indicadores institucionales de inclusión.



“La universidad debe ser un lugar de diálogo y encuentro de personas que piensan distinto y son diferentes, por lo que es necesario fomentar la interacción entre grupos diversos y el sentido de pertenencia”.

Jornada Honorable  
Consejo Superior

**OBJETIVO / 2**  
Ampliar oportunidades:  
objetivos y acciones

#### POTENCIAR Y AVANZAR EN NUEVAS VÍAS DE ADMISIÓN TRANSPARENTES, CLARAS Y ACCESIBLES Y CONSOLIDAR LA INSTALACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO ESTUDIANTIL EN TODA LA UC

- / En el caso de los alumnos que ingresan por vías de inclusión, y otros que lo requieran, evaluar la factibilidad de un periodo de nivelación académica antes de que ingresen a las carreras seleccionadas y potenciar el uso de metodologías y recursos online para los procesos de nivelación y apoyo académico.
- / Establecer mecanismos de selección en base a habilidades que vayan más allá de los elementos meramente cognitivos y desarrollar mecanismos innovadores de detección y desarrollo de estas diversas habilidades. Como ejemplos, la admisión de científicos y emprendedores (NACE), exploradores y artistas y científicos destacados.
- / Establecer escuelas de verano que ofrezcan cursos UC y consideren vacantes anticipadas que estén abiertas a estudiantes de establecimientos particulares subvencionados o municipales. Evaluar el uso de estos cursos como un nuevo instrumento de selección y admisión.

## Una comunidad más diversa e inclusiva

En relación con la comunidad, hemos visto avances en la construcción de una cultura inclusiva al interior de la universidad. Los progresos en equidad de género, la promoción del uso de un lenguaje más inclusivo y la posibilidad de usar el nombre social van en esa dirección. Junto con lo anterior, es importante mencionar las modificaciones a la infraestructura que se han llevado a cabo en los últimos años, incluyendo la instalación de nuevos ascensores y señalética universal para facilitar el acceso y circulación de los miembros de la comunidad con discapacidad. Asimismo, destaca la apertura en la contratación de personal administrativo y profesional con discapacidad y la posibilidad que tiene la comunidad de participar en talleres y seminarios para aprender a realizar adecuaciones curriculares y laborales que permitan a los estudiantes y funcionarios con discapacidad sentirse incluidos. A pesar de estos logros, aún nos queda mucho por avanzar.

Un objetivo para los próximos años es generar acciones de equidad y promotoras de diversidad dirigidas a académicos, profesionales y administrativos, impactando con más fuerza en el cambio cultural de toda la comunidad. Buscaremos profundizar la

“Los temas de inclusión y diversidad no deben estar enfocados solo en los estudiantes, sino también en los académicos y en los profesionales y administrativos”.

Jornada Honorable Consejo Superior

transformación y enriquecimiento de la cultura y las prácticas institucionales, de modo de comprometer a todos los actores como responsables activos de la equidad y fomentar la valoración y respeto por la diversidad. Adicionalmente, seguiremos avanzando en la adecuación de los accesos a edificios para las personas con discapacidad y en el mejoramiento de las instalaciones sanitarias.

“Una universidad más diversa es una mejor universidad”.

Jornada Honorable Consejo Superior

### OBJETIVO / 3

Ampliar oportunidades: objetivos y acciones

#### AVANZAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA COMUNIDAD INCLUSIVA, EQUITATIVA Y DIVERSA

- / Establecer políticas y acciones en pro de una cultura de diversidad, inclusión y equidad, que también incorpore a estudiantes de postgrado, profesores, profesionales y administrativos y difundirlas al interior de la UC.
- / Desarrollar el sello de inclusión y diversidad establecido en el perfil de egreso de nuestros alumnos, implementando y diversificando las acciones formativas en todos los niveles: currículo, evaluación, metodología, vida universitaria, convivencia y prácticas regulares. Para esto se debe potenciar una línea de Fondedoc e Innovadoc en estas temáticas.
- / Promover contactos significativos entre personas diversas, ofreciendo oportunidades efectivas de interrelación entre personas que provienen de ambientes diferentes o manifiestan diferencias en creencias, opiniones y estilos de vida.

## DESARROLLAR INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN INCLUSIVA, CON EL FIN DE APORTAR AL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CHILE

### OBJETIVO / 4

Ampliar oportunidades:  
objetivos y acciones

- / Identificar y analizar variables que permitan mejorar los procesos de inclusión, equidad y diversidad en la UC.
- / Crear nuevos cargos académicos interdisciplinarios para contratar expertos en estas áreas del saber.
- / Establecer concursos de investigación interdisciplinaria en estas temáticas.

## Investigación y transferencia en inclusión

Aportar a las políticas públicas relacionadas con inclusión y multiplicar el impacto de nuestro quehacer en el sistema de educación superior es otro desafío importante para los próximos años. Para esto, proponemos desarrollar investigación de alto impacto en materia de inclusión que no solo contribuya a mejorar nuestras propias acciones, sino también sea un aporte al desarrollo de la educación superior inclusiva del país.

La universidad debe aprovechar su capacidad instalada de investigación en estos temas y potenciarla. Los resultados de dicha investigación deben apuntar a evaluar y perfeccionar nuestros propios programas, así como también a entregar bases científicas para mejorar las políticas públicas existentes y aportar con nuevas aproximaciones.

“Todos somos personas valiosas”.

La UC Dialoga / 2020





8.

Cultura digital y gobierno institucional  
Gestión y seguridad de la información

Docencia digital y experiencia estudiantil

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital es un proceso continuo de iniciativas de innovación en el que interactúan datos, tecnología y personas, adoptando una cultura y una nueva forma de hacer las cosas. En este contexto, los datos son clave para identificar oportunidades, priorizarlas y medir resultados. La tecnología, por su parte, permite rediseñar las interacciones y la experiencia de los usuarios. Las personas, por otro lado, son fundamentales como habilitadoras organizacionales y culturales de la transformación digital.

Para la universidad, este proceso de transformación es el resultado del avance en su madurez digital y una respuesta a la necesidad de generar una orgánica institucional para una serie de iniciativas aisladas que ya se han iniciado. En una primera fase, el objetivo es generar un cambio cultural profundo que permita la modernización de la institución a través de la digitalización. Esto implica el uso de la tecnología para realizar los procesos ya existentes de forma más eficiente, disminuyendo tiempos y mejorando resultados. En una etapa superior de este proceso, el desafío es concretar la integración de tecnologías digitales en las prácticas de enseñanza, aprendizaje, investigación, transferencia y organización.

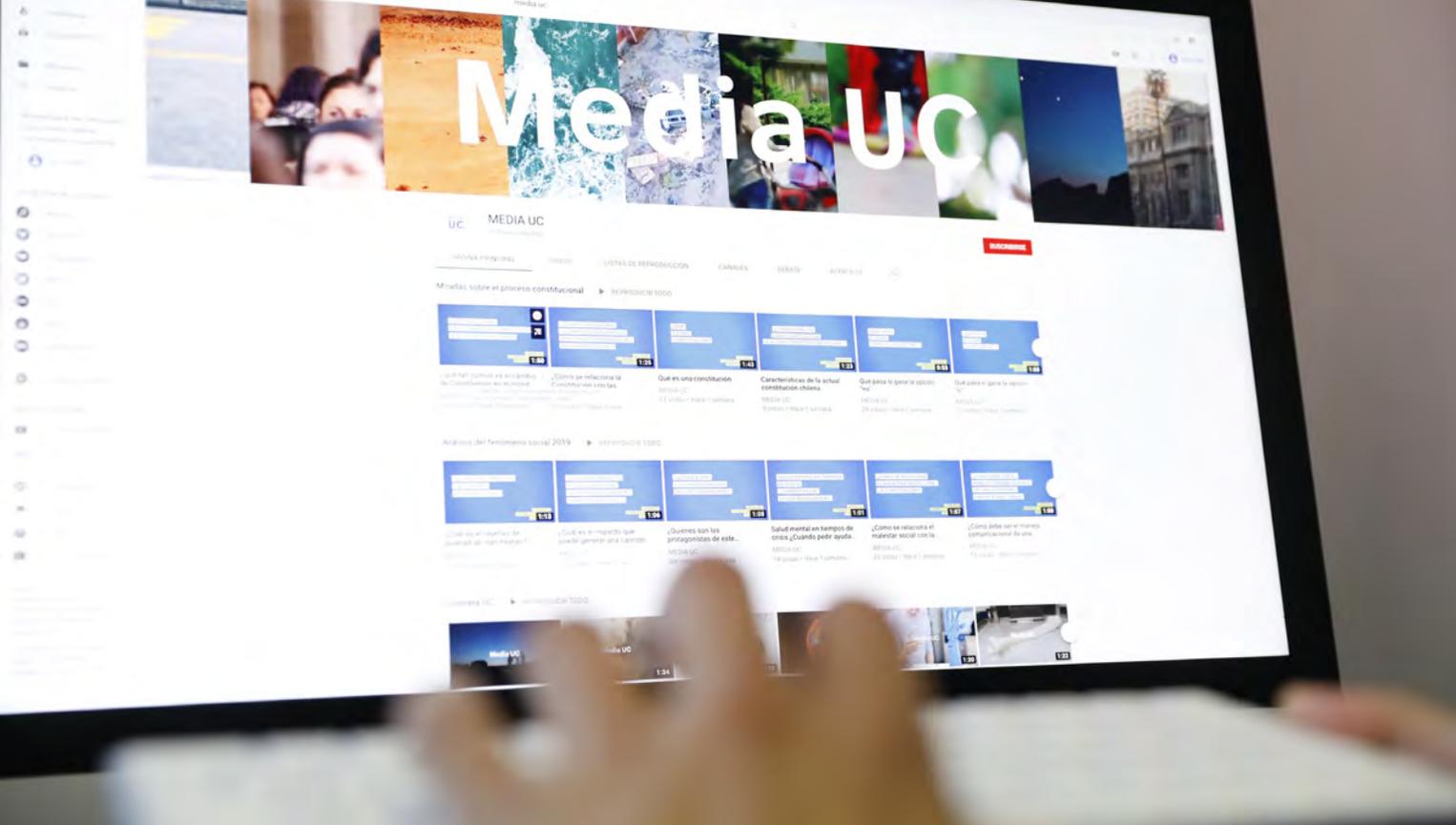
“El desarrollo digital requiere de una mirada humana de estos procesos, no basta la tecnología. Esto implica una transformación de nuestro hacer universitario que permita enriquecerlo y hacerlo más eficiente”.

Jornada Honorable Consejo Superior

## CONSTRUIR UNA CULTURA DIGITAL EN LA UC Y AVANZAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL INSTITUCIONAL

**OBJETIVO / 1**  
Transformación digital:  
objetivos y acciones

- / Generar una estructura de gobierno que impulse la transformación digital con una mirada institucional e integral y que promueva una cartera de proyectos tecnológicos enmarcados en este objetivo.
- / Implementar un plan de competencias digitales para toda la comunidad universitaria, con especial énfasis en sus líderes para que impulsen la transformación.
- / Implementar protocolos y acciones para un uso ético de la información digital, así como para un uso responsable y basado en el autocuidado de las redes sociales y las tecnologías digitales en general, con el fin de desarrollar una cultura de sana convivencia digital o “ciudadanía digital”.



## Cultura digital y gobierno institucional

Para crear una cultura digital al interior de la universidad debemos abordar esta transformación con una mirada institucional e integral. Esto implica generar una estructura de gobierno donde se articulen, transversalmente, las diversas iniciativas en materia de tecnologías y sistemas de información que se llevan a cabo en nuestra institución. A su vez se requiere incluir un nuevo enfoque en la visión y liderazgo institucional, habilitando a todos los miembros en competencias digitales, mejorando las capacidades internas y captando nuevos talentos con estas habilidades.

A partir de los avances en esta materia y los futuros desafíos a enfrentar, queremos internalizar la visión de la universidad como un laboratorio del futuro, reconociéndose como espacio para la experimentación, ensayo, error e innovación en su gestión y procesos.

“Debemos utilizar las herramientas digitales como complemento a la actividad presencial”.

La UC Dialoga / 2020

“La transformación digital requiere un cambio cultural, no es suficiente tener las tecnologías, sino que debemos cambiar nuestra mentalidad para integrarlas en nuestro quehacer”.

Jornada Honorable Consejo Superior

## Gestión y seguridad de la información

Para avanzar hacia una universidad digital, en los últimos años se han llevado a cabo diversas acciones en materia de gestión y tecnologías de información. Recientemente se dio inicio al proceso de implementación de un nuevo sistema de información financiera, con foco en la gestión del cambio y el trabajo coordinado con las unidades académicas y administrativas. Por otra parte, la iniciativa del Núcleo Tecnológico ha mejorado la alineación de los proyectos informáticos de unidades centrales con el plan de desarrollo de la universidad. Nuestro principal desafío para los próximos años es mejorar la seguridad de la información, incluyendo aquella relacionada con investigaciones clínicas que contienen datos de pacientes.

Otro de los avances importantes en este ámbito es la creación de la Dirección de Gobierno de Datos e Información en 2018, que surgió como respuesta a la creciente importancia de la información institucional como un activo estratégico que hay que proteger

y potenciar. Esta unidad, dependiente de la Prorectoría, tiene como misión llevar a cabo los procesos de gobernanza de datos UC, mediante la coordinación entre personas, procesos y tecnología involucrados. Entre sus primeros logros se encuentra una plataforma de acceso a paneles de información, el diseño de una metodología de gobernanza de datos y un mapa y modelo de datos institucional. En los próximos años el rol de esta unidad será primordial en el proceso de transformación digital de la universidad.

El sistema de bibliotecas, por su relevancia en el trabajo académico, también está llamado a ser un actor fundamental en este proceso. En Bibliotecas UC se concentra una gran cantidad de información que es crecientemente digital, lo que ha llevado a implementar en ellas una importante transformación desde hace ya varios años. Junto con seguir potenciando este trabajo, uno de los principales desafíos del sistema de bibliotecas es ser un colaborador principal en el esfuerzo por transformar digitalmente a la UC.

“Para todo el trabajo profesional que da soporte a la universidad es fundamental también contar con herramientas digitales de alto nivel”.

Jornada Honorable Consejo Superior

**OBJETIVO / 2**  
Transformación digital:  
objetivos y acciones

### MEJORAR LA GESTIÓN Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

- / Fomentar una mayor sinergia entre las áreas que hacen docencia y las que generan o administran información, de manera de propiciar una mejor gestión académica y de investigación.
- / Focalizar esfuerzos en mejorar la seguridad de la información, a través de la creación e implementación de protocolos, políticas, cumplimiento de estándares e Implementando un adecuado manejo de la identidad en los sistemas informáticos.
- / Desarrollar e implementar un nuevo sistema de información financiero (ERP), pionero en la adopción de tecnologías con enfoque en gestión del cambio.

# Primera versión del Mapa de Datos UC



“La educación digital tiene otras características y requiere nuevas habilidades docentes”.

La UC Dialoga / 2020

## Docencia digital y experiencia estudiantil

La docencia de pregrado y postgrado en la UC ha experimentado fuertes cambios en tiempos recientes, pero particularmente durante el último año. Hasta comienzos de 2019 la docencia se impartía principalmente a través de clases presenciales y se había instalado un proyecto *Canvas*, iniciativa que a mediados de ese año estaba en pleno desarrollo. A partir del estallido social de octubre de 2019 y, en especial, debido a la pandemia de covid-19 del 2020, la docencia en la universidad debió transformarse en un sistema con 100% de clases remotas a través de *Canvas* y de *Zoom*, plataforma que fue incorporada para apoyar estos esfuerzos. En este nuevo escenario surgieron nuevos e importantes retos relacionados con integridad académica, competencias digitales de profesores y funcionarios, conectividad a internet y acceso a computadores, entre otros. Sin embargo, las primeras evaluaciones docentes obtenidas de este proceso son muy positivas, evidenciando la calidad y compromiso de los académicos y estudiantes que conforman la universidad.

### RELEVAR LA TECNOLOGÍA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA DOCENCIA Y AUMENTAR EL ALCANCE DEL PROYECTO EDUCATIVO

- / Actualizar el proyecto educativo UC en el contexto de la transformación digital, y potenciar herramientas y nuevas soluciones como Canvas, Zoom, laboratorios virtuales, clases blended e innovaciones tecnológicas.
- / Generar una amplia variedad de metodologías docentes desde lo tradicional a lo más tecnológico, estudiar la preferencia de los alumnos y su impacto en el aprendizaje y apoyar el rol del profesor en estas nuevas formas de enseñar.
- / Incorporar la dimensión digital en la formulación de nuevas carreras y cursos, en los programas, en las líneas de investigación y en todo el trabajo académico, junto con desarrollar cursos de pregrado y programas de magister 100% online, con especial foco en estudiantes internacionales.

OBJETIVO / 3  
Transformación digital:  
objetivos y acciones

Junto con relevar la tecnología como una importante herramienta para impulsar una mayor calidad de la docencia, debemos hacer uso de ella para mejorar la experiencia de los estudiantes con los diferentes procesos y servicios de la universidad. El principal desafío para los próximos años es repensar nuestro proyecto educativo en el contexto de esta transformación digital, y en base a estas definiciones, potenciar las herramientas existentes y nuevas soluciones.

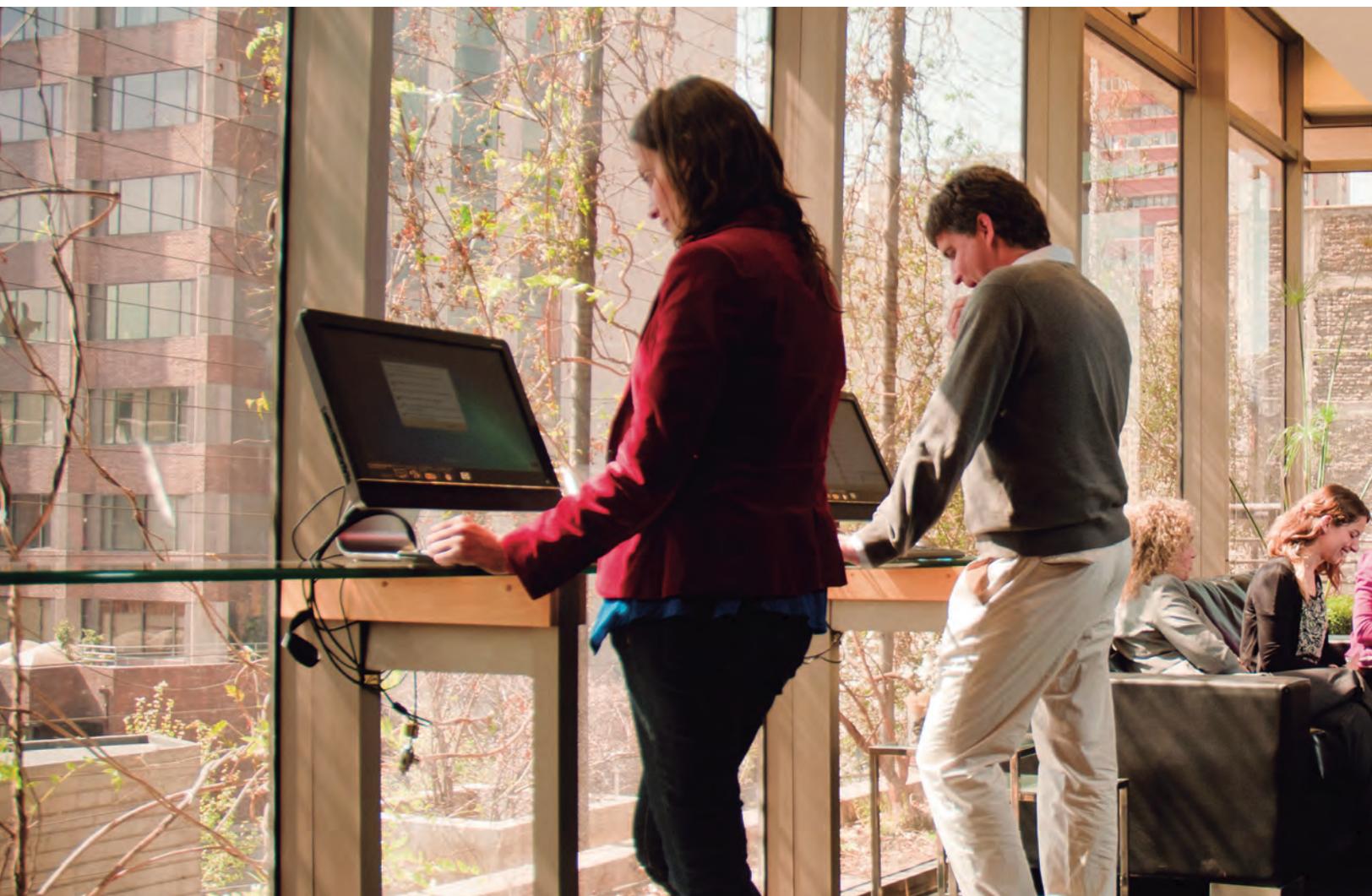
Por su parte, la educación continua ha tenido importantes avances en procesos y tecnologías que buscan mejorar la experiencia del alumno y potenciar la expansión de esta actividad. Destacan iniciativas como la modernización de la plataforma del sistema de gestión de aprendizaje, el desarrollo de cursos online masivos abiertos, las mejoras en el modelo pedagógico y de producción de cursos, la renovación de infraestructura física y digital, *webinars* interactivos y clases online a través de diversos dispositivos, entre otras. No obstante, aún hay grandes espacios para

seguir creciendo, en particular en lo que se refiere a educación profesional a distancia orientada al mundo internacional. En esta tarea, la Vicerrectoría de Asuntos Internacionales juega un rol fundamental.

En materia de docencia, y acorde al compromiso de la universidad por aportar a la transformación digital del país, cabe destacar la reciente creación de la carrera de licenciatura en ingeniería en ciencia de datos. Este nuevo programa, que comenzará a ser impartido en la UC a partir de 2021, es la primera licenciatura albergada en una unidad académica interdisciplinaria -el Instituto de Ingeniería Matemática y Computacional-, desarrollada en conjunto entre la Escuela de Ingeniería y la Facultad de Matemáticas.

“La pandemia ha impulsado la transformación digital de la docencia. Tenemos que reflexionar sobre el rol del profesor y de la presencialidad”.

Jornada Honorable Consejo Superior





Compromiso público en el quehacer académico

Difusión de la cultura artística Formación de personas al servicio del bien común  
Rol público de la universidad

# **ROL PÚBLICO Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**



## ROL PÚBLICO Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Desde su creación, la Universidad Católica ha mantenido y ejercido una fuerte vocación y función pública. Su compromiso con el país se ve reflejado de manera transversal en todo su quehacer, desde la formación de profesionales para Chile y el mundo, y la creación y transferencia de conocimiento que beneficia directamente a la sociedad, hasta sus numerosas iniciativas de contribución a las políticas públicas, a la educación, a la salud, a las artes y cultura, y, en general, a mejorar la calidad de vida de las personas.

En los últimos años se ha puesto especial énfasis en potenciar aún más el rol público de nuestra universidad y dar a conocer tanto interna como externamente los aportes que hace la UC al país. Sin embargo, los tiempos actuales nos imponen nuevos retos debido a los fuertes cambios que ha experimentado Chile y el mundo. Hoy, la sociedad vive un deterioro del sentido de comunidad, y eso nos exige redirigir nuestros esfuerzos y avanzar hacia una mayor bidireccionalidad en nuestra relación con ella. La universidad sale a la esfera de la sociedad, a lo público, y es precisamente lo social y lo público lo que amplía la mirada de nuestra comunidad, nos enseña y nos formula nuevos desafíos.

“El deber social del estudiante, y de la comunidad UC en general, debe estar en el ADN de nuestra universidad”.

La UC Dialoga / 2020

En esta línea, no cabe duda que en los próximos años enfrentaremos retos importantes y urgentes como país. La actual pandemia de coronavirus no solo ha producido lamentables pérdidas de vidas humanas, sino también ha significado importantes desafíos sanitarios, sociales y económicos. La crisis económica que se avizora involucrará un alto desempleo y hará retroceder muchos de los avances sociales que Chile había logrado. Sumado a esto, no debemos olvidar los retos ya presentes en la agenda de nuestro país y el mundo, como la sustentabilidad, los efectos del cambio climático, el nuevo perfil demográfico de la población y los problemas asociados a la desigualdad, que ponen en evidencia las carencias en términos de cohesión social y la necesidad urgente de consolidar una mejor convivencia en un escenario de diversidad.

El servicio del bien común es un principio cristiano esencial y debe continuar en el centro de nuestro quehacer. Para llevar a cabo esta tarea, el compromiso ha de ser decididamente con la Verdad, con el Logos; muy en particular, cuando la convicción respecto de estos principios se ha debilitado en todos los ambientes. Nuestra contribución a este bien común y a la solución de problemas públicos es un desafío que debemos abordar de manera institucional, a través de nuestros diferentes ámbitos de acción.

## Formación de personas al servicio del bien común

La universidad aspira a entregar a sus estudiantes y egresados una formación de excelencia, que no solo destaque por sus aspectos académicos y profesionales, sino también por su servicio a la sociedad y el país. Nuestro proyecto educativo tiene como propósito formar personas íntegras, que incluyan en su educación el interés y valoración por el bien común y el cultivo de virtudes públicas. Como parte de nuestro sello, esperamos que nuestros estudiantes y exalumnos tomen un rol vinculante con los problemas públicos y aporten a la resolución de las necesidades de la sociedad.

En este propósito, la Escuela de Gobierno y el Centro de Políticas Públicas juegan un rol fundamental. Dicha escuela, creada el año 2016, busca aportar a una formación interdisciplinaria de profesionales que sean capaces de crear soluciones innovadoras, de promover el diálogo y la colaboración entre el Estado, el sector privado y las organizaciones sociales

“Compromiso con lo público no es solo realizar una acción social, sino que implica una mirada más amplia de aporte al bien común y eso es lo que tenemos que inculcar a nuestros estudiantes”.

Jornada Honorable Consejo Superior

y ciudadanas. El Centro de Políticas Públicas, por su parte, contribuye significativamente a vincular la docencia con la realidad nacional y los problemas reales y urgentes del país, a través de programas como Puentes UC y UC Propone.

Para avanzar en este proceso formativo con sentido público y social, y tal como se menciona en el eje de Desafíos e Innovaciones Académicas, nos proponemos reorientar algunos programas y mallas curriculares y ampliar la oferta de cursos y de actividades extracurriculares que promuevan el compromiso con el bien común de nuestros estudiantes.

### PROMOVER EL SERVICIO AL BIEN COMÚN COMO ASPECTO FUNDAMENTAL EN LA FORMACIÓN DE PERSONAS

**OBJETIVO / 1**  
Rol público:  
objetivos y acciones

- / Revisar y reorientar los programas y mallas curriculares con el fin de fomentar el sentido de lo público y lo social en la formación de nuestros estudiantes e incorporar contenidos como formación ciudadana, cuidado del medio ambiente y valoración de la comunidad, entre otros temas.
- / Promover en el proceso formativo las habilidades de escuchar, dialogar y respetar al otro, así como inspirar el desarrollo de virtudes públicas.
- / Estimular la participación de estudiantes y académicos en el trabajo de la Pastoral UC, específicamente en sus iniciativas orientadas a solidaridad, trabajo con comunidades, misiones, formación y cultura.

**OBJETIVO / 2**  
Rol público:  
objetivos y acciones

## RELEVAR LA IMPORTANCIA DEL COMPROMISO PÚBLICO EN EL QUEHACER ACADÉMICO

- / Definir mecanismos e instrumentos que incentiven la investigación científica de interés público, que puedan instalarse de modo permanente en la carrera académica, e incorporar el compromiso público en los instrumentos de evaluación académica.
- / Definir umbrales mínimos de actividades de compromiso público en las diferentes categorías académicas. Para esto se deberá realizar una clasificación de actividades que son públicamente relevantes para cada área.
- / Crear un registro e informe sistemático de participación en comités, comisiones, iniciativas y actividades relevantes de compromiso público.

## Compromiso público en el quehacer académico

La universidad es un espacio de conocimiento y reflexión que debe vincularse con los desafíos sanitarios, sociales, institucionales y económicos del Chile de hoy. Como parte de su rol público, la universidad debe indagar, generar evidencia y reflexionar en torno a los retos del país, así como contribuir al debate de las políticas públicas.

Los desafíos que enfrentamos a partir de las nuevas necesidades sociales deben manifestarse en nuestro trabajo docente y de investigación, siempre resguardando nuestra identidad. Debemos destacar la relevancia del quehacer académico hacia el bien común, avanzando en la integración del conocimiento al servicio de la sociedad. En los próximos años nos proponemos ampliar la mirada para comprender la realidad profunda, pero también cotidiana, de la comunidad nacional y realizar esfuerzos que permitan conocer la diversidad del Chile que habitamos. Nuestro desafío será impulsar iniciativas orientadas a fortalecer los vínculos y llegada a todos los rincones del país y a los territorios circundantes a cada campus, sin dejar de lado la conexión y referencia que aporta la realidad internacional.

“Debemos capacitar a los académicos para ir al encuentro con lo público y, así, poder hacernos cargo de los problemas del país”.

Jornada Honorable Consejo Superior

Como ya fue mencionado, el trabajo de la Escuela de Gobierno y del Centro de Políticas Públicas es de vital importancia para vincular el quehacer académico de la UC con los principales desafíos de la sociedad, con enfoques innovadores e interdisciplinarios. La labor de ambas unidades debe seguir avanzando, profundizando sus respectivas tareas y articulando su trabajo de manera sinérgica.

“La Universidad puede hacer un gran aporte desde la academia a encontrar caminos para superar la crisis social y económica”.

La UC Dialoga / 2020

## Rol público de la universidad

Junto con promover el compromiso público en la formación de personas y el quehacer académico, la universidad debe fortalecer su contribución y presencia, como institución, en los grandes problemas que enfrenta el país. Este rol público es parte del ethos de nuestra universidad y, por tanto, tiene un carácter transversal, fundamental e institucional. Un importante desafío es lograr que la vocación de servicio al bien común esté presente en el actuar de todos los miembros de la comunidad universitaria.

La universidad debe continuar fortaleciendo la transferencia de conocimiento aplicado hacia lo público, de manera similar a lo que otras universidades extranjeras realizan (*Knowledge Exchange*). Para esto debemos potenciar iniciativas concretas de vinculación con el parlamento, el gobierno, la empresa y la sociedad civil, de manera que el conocimiento que genera la universidad pueda ser apropiado por estas instancias.

También es importante desarrollar y articular programas de responsabilidad social universitaria con entornos cercanos a los campus y con grupos objetivos atingentes a las distintas disciplinas, con especial énfasis en comunidades y personas que presentan desventajas sociales.



OBJETIVO / 3  
Rol público:  
objetivos y acciones

### FORTALECER LA PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN LA ESFERA PÚBLICA Y SU CONTRIBUCIÓN AL PAÍS

- / Construir una definición compartida de los conceptos de “compromiso público” y “rol público” entre todos los estamentos de la universidad.
- / Promover activamente la voz y presencia pública de diversas autoridades de la universidad en los temas relevantes del país.
- / Estructurar un activo vínculo entre núcleos de investigadores UC y la agenda legislativa, que nos permita como universidad contribuir a estos proyectos y, a su vez, que esta agenda nutra el trabajo y la reflexión al interior de nuestra institución.

## CONSOLIDAR NUESTRO ROL PÚBLICO Y COMPROMISO CON LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA ARTÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS LOS ÁMBITOS DE SU QUEHACER ACADÉMICO Y EN VÍNCULO CON LA SOCIEDAD

### OBJETIVO / 4

Rol público:  
objetivos y acciones

- / Incrementar y posicionar efectivamente la creación, investigación, difusión e innovación en, desde y sobre las artes.
- / Abrir nuevas rutas para la internacionalización de la UC, liderando la integración de las artes en redes internacionales y desarrollar cursos derivados del modelo Artifica la UC -en formato online- para incorporar a la malla de otras universidades fuera del país.
- / Incrementar los vínculos de la UC con la sociedad en su conjunto, por medio del fortalecimiento, desarrollo y estímulo de festivales, ciclos y temporadas, exposiciones de arte, producciones teatrales, promoción de las actividades y colecciones del Centro de Extensión, los Archivos Patrimoniales UC, y los proyectos de Artifica con la participación de académicos, funcionarios, estudiantes y exalumnos UC.

## Difusión de la cultura artística

La promoción, extensión y educación de la comunidad en torno a la creación e investigación artística, tanto dentro como fuera de nuestra universidad, ha alcanzado importantes logros. A 10 años de su instalación, la Dirección de Artes y Cultura (DAC) se encuentra hoy plenamente consolidada, mientras que el Centro de Extensión UC ha logrado un importante posicionamiento nacional al igual que las actividades de nuestra Facultad de Artes, asociadas a espacios como el Teatro UC, la Galería Macchina o las temporadas de conciertos del Instituto de Música (IMUC). Además, la adquisición de Radio Beethoven permitirá un vínculo aún más potente de nuestra creación artística y cultural con la sociedad. En el ámbito internacional, la UC se ha incorporado activamente a la red Alliance for the Arts in Research Universities (a2ru). Con su programa “Artifica la UC”, la DAC ha multiplicado el potencial impregnador de las artes, la creatividad, la experiencia estética y la cultura en todas las áreas de la universidad. Nuestro desafío es

“Abrir las puertas de la universidad a la sociedad”.

La UC Dialoga / 2020

escalar lo realizado, consolidando nuestro liderazgo en la creación artística, el vínculo cultural con la sociedad, y la internacionalización de las artes.

Es importante posicionarnos como una institución líder en nuestro rol público como agentes de la cultura y las artes en Santiago, en Chile y en el extranjero. Para esto, debemos contar con nuevos espacios físicos y simbólicos para el desarrollo de las artes dentro y fuera de la universidad, que nos permitan alcanzar una fuerte presencia en la escena artística nacional e internacional. Esto lo lograremos a través de la participación de nuestros artistas en bienales, ferias y festivales, de publicaciones de alto impacto sobre la cultura y las artes, y adoptando un rol más activo en las políticas públicas sobre artes y cultura en el país.





Sustentabilidad económica y desarrollo futuro de la UC Internalización de servicios prestados por colaboradores externos  
y desarrollo profesional de la planta  
Vinculación y entidades relacionadas Carbononeutralidad

# **GESTIÓN INSTITUCIONAL**



## GESTIÓN INSTITUCIONAL

Una gestión institucional ordenada y eficiente, que además considera aspectos sobre su desarrollo futuro, es fundamental para lograr los objetivos que la universidad se propone, ya que en ella se sustenta no sólo el financiamiento sino todo su quehacer. Para avanzar, es esencial la búsqueda de una adecuada organización y gobierno, con procesos de planificación serios y sistemáticos, con una correcta gestión de los recursos y las personas, y con el financiamiento necesario para llevar adelante nuestras diversas actividades.

En los próximos años, el principal desafío en esta área será asegurar nuestra sustentabilidad económica. Para abordarlo, será fundamental la generación de nuevos ingresos y la búsqueda de mayor eficiencia y sinergias al interior de la universidad.

“Se requiere mucho esfuerzo conjunto y coordinado entre las unidades académicas y la Dirección Superior para lograr una mayor eficiencia y sinergia”.

Jornada Honorable Consejo Superior

Junto con lo anterior, nos proponemos estrechar nuestra vinculación con los exalumnos, con el sector público y privado, y con las entidades relacionadas. Además, nuestro compromiso es implementar acciones que nos permitan avanzar hacia la meta de carbononeutralidad y concretar el proceso de internalización de los servicios prestados por colaboradores externos.

## Sustentabilidad económica y desarrollo futuro de la UC

La universidad enfrenta un desafío relevante de sustentación económica futura. Los ingresos por matrículas de pregrado se encuentran limitados por las condiciones de la gratuidad, mientras que los fondos de investigación están estancados y sujetos a una creciente competencia. Los recursos provenientes de postgrados y educación continua, que representan menos del 15% del total de ingresos de la universidad, también se han estancado por diversos motivos y lo mismo ha pasado con los ingresos por servicios. A esto debemos sumar el efecto de la pandemia y los posibles impactos del conflicto social.

“Nuestra sustentabilidad económica será el marco de lo que podamos hacer a futuro. Buscar recursos que potencien y protejan al proyecto educativo”.

Jornada Honorable Consejo Superior

Con el objetivo de resguardar el desarrollo y la sustentabilidad económica de la universidad en el largo plazo, el año 2017 fue creado el “Fondo de Reserva Financiera de la Pontificia Universidad Católica de Chile” o *Endowment UC*. Éste consiste en un fondo patrimonial que, a través de la utilización de los intereses financieros de los recursos, permite financiar proyectos de desarrollo académico, labores de investigación e innovación, y becas para estudiantes vulnerables. Si bien se ha realizado un esfuerzo importante por constituir este *endowment*, que al año 2019 logró cumplir la meta de conseguir el equivalente a 30 millones de dólares, las donaciones se han mantenido relativamente constantes durante los últimos años. Nuestro desafío es continuar con el trabajo de captación de nuevos recursos y de incremento de nuestro fondo de reserva, tarea que es crucial para proyectar y expandir el quehacer de la UC y entregarle sustentabilidad económica en el largo plazo.

### AVANZAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS QUE COLABOREN CON LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA Y DESARROLLO FUTURO DE LA UC

**OBJETIVO / 1**  
Gestión institucional:  
objetivos y acciones

- / Concebir e implementar una estrategia y organización para lograr un crecimiento relevante en la matrícula e ingresos de postgrados y educación continua, particularmente en formatos online, remotos y mixtos, que eventualmente se extienda a los programas de magíster profesional.
- / Revisar las áreas y servicios prestados por la universidad a externos y definir la mejor forma de organizarlos y potenciarlos, considerando los mecanismos necesarios para esos efectos.
- / Apoyar el desarrollo de proyectos de innovación, que permitan el licenciamiento o participación en start-ups, y colaboren a generar ingresos para la universidad.

## FORTALECER LA VINCULACIÓN CON EXALUMNOS Y ENTIDADES RELACIONADAS

### OBJETIVO / 2

Gestión institucional:  
objetivos y acciones

- / Formular e implementar una estrategia más agresiva de búsqueda, vinculación y relacionamiento con exalumnos, considerando además el trabajo conjunto de Alumni UC y del área de Fund Raising y Filantropía, como asimismo con las áreas de vinculación con egresados y de búsqueda de recursos de las unidades académicas.
- / Fortalecer el conocimiento mutuo y la vinculación con las instituciones relacionadas, generando mecanismos de mayor interacción con esas entidades y la posibilidad de potenciar el compromiso y aporte público mancomunado, y desarrollando una cartera de posibles proyectos conjuntos de mutuo interés.

## Vinculación y entidades relacionadas

Otro importante desafío es profundizar los vínculos con los egresados y con el sector público y empresarial en general. En este ámbito, cabe destacar el trabajo que ha realizado Alumni UC durante los últimos años, promoviendo la relación con los exalumnos y trabajando de forma conjunta con las unidades académicas. No obstante, es necesario seguir avanzando en esta conexión.

Una mayor vinculación con los exalumnos, con el sector público y privado y con las organizaciones de la sociedad civil es de especial relevancia, y desde la perspectiva de nuestro rol y compromiso público, debería fortalecer nuestra capacidad de contribución y el reconocimiento en la sociedad. Dicha capacidad se podría reforzar, además, por una mayor vinculación con las entidades relacionadas que representan propuestas complementarias y que significan un gran aporte.

“La relación con nuestras instituciones afiliadas es de gran importancia. Debemos tener el concepto de gran institución”.

Jornada Honorable Consejo Superior

Si bien existe un trabajo conjunto relevante con organizaciones como Duoc UC, Copec UC, el Club Deportivo, la Red de Salud UC Christus o el Dictuc S.A., existe la oportunidad de profundizar el conocimiento mutuo y de elaborar nuevas propuestas que vayan en beneficio de la sociedad, fortaleciendo tanto a la universidad como a las propias entidades.



“Necesitamos una ciudad más limpia y la comunidad UC tiene un impacto ambiental importante al movilizar a más de 30 mil personas”.

La UC Dialoga / 2020

## Carbononeutralidad

La universidad ha asumido el compromiso de ser carbononeutral al año 2038. Para esto, durante el próximo quinquenio nos proponemos implementar diversas acciones para avanzar en el objetivo de reducción de las emisiones y aumento en la captura de gases de efecto invernadero. Las acciones específicas responderán a la estrategia estructurada en torno a diez dimensiones que se está trabajando en la actualidad. Entre las acciones a tomar se vislumbra adoptar nuevos estándares para las edificaciones, compensación por emisiones de viajes, un plan de forestación en Pirque y San Carlos de Apoquindo. En esta misma línea, y tal como se menciona en el eje de Transformación Digital, nos hemos propuesto avanzar hacia una universidad “sin papel”.



### AVANZAR DECISIVAMENTE EN EL OBJETIVO DE SER CARBONONEUTRAL AL 2038

- / Implementar una estrategia para reducir (mitigar) las emisiones actuales a través de inversiones que generen una mayor eficiencia en el uso de recursos en nuestras instalaciones, y que produzcan cambios de comportamiento en nuestra comunidad, definiendo para ello nuevos estándares mínimos para la infraestructura que se construya en la universidad y mejoras graduales en las edificaciones ya existentes.
- / Generar e implementar un mecanismo que exija justificar viajes interurbanos e internacionales financiados con fondos administrados por la UC, compensando progresivamente al 2026 sus emisiones, e implementando un esquema de cobro por las emisiones generadas.
- / Desarrollar una amplia campaña que incluya proyectos e iniciativas que promuevan una cultura de sustentabilidad y carbononeutralidad en la UC.

**OBJETIVO / 3**  
Gestión institucional:  
objetivos y acciones



## CONCRETAR EL PROCESO DE INTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS PRESTADOS POR COLABORADORES EXTERNOS Y PROMOVER EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA PLANTA

### OBJETIVO / 4

Gestión institucional:  
objetivos y acciones

- / Disponer de una estructura organizacional y planes adecuados para iniciar progresivamente la incorporación de los colaboradores externos a la dotación de la universidad, y para lograr su adecuada inserción en la comunidad UC, documentando además el conocimiento generado a partir de la experiencia.
- / Profundizar en el diagnóstico específico de requerimientos de desarrollo profesional de los colaboradores de la universidad (profesionales y administrativos), y preparar un programa para cubrir las necesidades que emanen de ese análisis como los nuevos requerimientos que plantea el desarrollo de la sociedad, la tecnología o las formas de gestión.

### Internalización de servicios prestados por colaboradores externos y desarrollo profesional de la planta

La universidad se ha propuesto el importante compromiso de incorporar colaboradores externos a su dotación administrativa, con el fin de fortalecer el sentido de comunidad y pertenencia. En los próximos años deberá concretarse este proceso de internalización de manera gradual, responsable, y con especial cuidado por el bienestar de las personas y la comunidad. Resulta importante remarcar que se trata de un proceso, en el que se irán alcanzando hitos que marcarán el avance en el tema.

Además, en relación con la planta profesional y administrativa, nuestro propósito es implementar un plan de desarrollo profesional que se haga cargo de las necesidades actuales y de los requerimientos que se visualizan para el futuro. Se espera contar un programa para el desarrollo profesional que responda tanto a las debilidades y oportunidades detectadas, como a las nuevas demandas que surgen por los cambios de la sociedad, de la tecnología o de las formas de gestión.





# INDICADORES

## INDICADORES

A continuación se presenta una selección de indicadores e hitos asociados a los diferentes ejes del Plan de Desarrollo, cuyo seguimiento se realizará anualmente tanto a nivel institucional como por unidad académica, programa o el nivel de desagregación que corresponda.

Junto con estos indicadores prioritarios, cada eje

cuenta con un conjunto de métricas adicionales que son de gran relevancia para hacer seguimiento de los objetivos y acciones específicas de cada área. Estos indicadores específicos forman parte de los capítulos extendidos de cada eje, documentos que están a cargo de los coordinadores de las diferentes comisiones.

EJE	INDICADOR O HITO	DESCRIPCIÓN
IDENTIDAD CATÓLICA	Cursos interdisciplinarios de sustentabilidad y ecología integral y de Doctrina Social de la Iglesia y estudiantes inscritos.	Cantidad de cursos-sección impartidos y alumnos-curso inscritos cada año.
	Participantes en actividades de la Pastoral.	Cantidad de estudiantes, académicos, funcionarios y exalumnos que participan en actividades de la Pastoral UC al año.
	Hito: Elaboración de un documento de introducción a la universidad a la luz de <i>Ex Corde Ecclesiae</i> .	Hito: Documento publicado.
COMUNIDAD UC	Sentido de pertenencia de estudiantes UC.	Porcentaje de estudiantes regulares de pregrado que declaran sentirse parte de la UC en base a encuesta de satisfacción anual.
	Sentido de pertenencia de egresados UC.	Porcentaje de egresados de los últimos 5 años que declaran sentirse identificados con la UC en base a encuesta anual.
	Sentido de pertenencia de académicos y funcionarios UC.	Porcentaje de académicos, profesionales y administrativos que se sienten orgullosos de pertenecer a la UC según encuesta de clima organizacional.
	Participantes de La UC Dialoga.	Número de participantes anuales en actividades de La UC Dialoga por estamento.
	Oficinas adscritas al programa Oficina Verde.	Número acumulado de oficinas adscritas al programa Oficina Verde.
GOBIERNO UNIVERSITARIO	Iniciativas de integración entre facultades y al interior de ellas.	Número de iniciativas de integración intrafacultades e interfacultades implementadas cada año.
	Programas de pregrado estructurados en modalidad College.	Número de programas de pregrado estructurados en modalidad College, con <i>majors</i> y <i>minors</i> .
	Nuevos programas de postgrados interdisciplinarios.	Número de programas de magister y doctorado interdisciplinarios creados cada año.
	Hito: Modificar la composición del HCS a través de una reforma a los estatutos.	Hito: Modificación realizada.

EJE	INDICADOR O HITO	DESCRIPCIÓN
/ DESAFÍOS E INNOVACIONES ACADÉMICAS	Programas de pregrado con la nueva formación general implementada.	Porcentaje de programas académicos de pregrado que han implementado los nuevos lineamientos curriculares del Plan de Formación General.
	Cursos y estudiantes A+S.	Número de cursos que utilizan la metodología Aprendizaje Servicio (A+S) impartidos cada año y estudiantes inscritos en ellos.
	Estudiantes en iniciativas de investigación en pregrado.	Número de estudiantes que participan en los concursos de investigación para pregrado, en UC Propone y en otras iniciativas de fomento a la investigación en pregrado.
	Profesores capacitados en herramientas digitales para la docencia.	Cantidad de de profesores capacitados en herramientas digitales para la docencia por año.
	Participación de mujeres en las nuevas contrataciones académicas.	Porcentaje de los nuevos cargos académicos que son mujeres.
	Tasa de retención de académicas al 3° y 7° año desde su ingreso.	Porcentaje de académicas que todavía tiene contrato vigente, de entre aquellas que fueron contratadas en planta ordinaria 3 y 7 años atrás.
	Tasa de retención de profesores extranjeros al 3° y 7° año desde su ingreso.	Porcentaje de profesores extranjeros que tienen contrato vigente en relación con aquellos que fueron contratados en planta ordinaria 3 y 7 años atrás.
	Hitos: Elaboración de reportes anuales de faltas a la integridad académica.	Hito: Reportes anuales realizados.
/ INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN	Publicaciones WoS y Scopus.	Número de publicaciones indexadas en Web of Science y número de publicaciones Scopus de cada año.
	Recursos económicos obtenidos de fuentes internacionales y desde el sector privado para desarrollar investigación.	Montos obtenidos cada año para investigación provenientes de fuentes internacionales y privadas.
	Recursos económicos obtenidos para la sustentabilidad económica de RCER.	Montos obtenidos cada año para la Red de Centros y Estaciones Regionales por tipo de fuente.
	Graduados de doctorado con pasantías de investigación en universidades extranjeras de excelencia.	Número de graduados de doctorado con pasantías de investigación de tres meses o más en universidades extranjeras de excelencia.
	Postulantes y matriculados en programas de doctorado con la industria y el sector público.	Número de postulantes y matriculados en programas de doctorado con la industria y el sector público, según fuente de financiamiento (contraparte industrial, fondos estatales, fondos extranjeros o fondos UC).
	Doctores UC insertos fuera de la academia.	Porcentaje de graduados de doctorado (de los últimos 5 años) que trabaja fuera de la academia (sector público y privado), en base a encuesta de graduados de doctorado.
	Hito: Creación de la nueva unidad de divulgación y educación científica.	Hito: Unidad creada.

EJE	INDICADOR O HITO	DESCRIPCIÓN
/ PROFUNDIZAR LA INTERNACIONALIZACIÓN	Estudiantes UC que realizan una actividad académica en el extranjero.	Número de estudiantes UC que realizan una actividad académica en el extranjero durante su carrera (pregrado y postgrado).
	Nivel de inglés de estudiantes, académicos y funcionarios.	Métrica por definir.
	Acreditaciones internacionales.	Número de unidades académicas o programas con acreditación internacional.
	Doctorados en inglés	Número de programas de doctorado dictados, total o parcialmente, en inglés.
	Cursos de pregrado en inglés.	Número de cursos-sección de pregrado dictados en inglés cada año.
	Satisfacción de extranjeros con respecto a los programas de acogida, acompañamiento y seguimiento.	Satisfacción de estudiantes, académicos y profesionales extranjeros con respecto a los programas de acogida, acompañamiento y seguimiento, en base a encuesta a desarrollar.
	Presencia de estudiantes latinoamericanos en programas de postgrado y educación continua.	Número de estudiantes latinoamericanos que cursan programas de postgrado y educación continua en la UC cada año.
	Publicaciones con colaboración internacional.	Porcentaje de publicaciones Web of Science y Scopus con colaboración internacional.
/ AMPLIAR OPORTUNIDADES	Estudiantes ingresados por vías de equidad.	Incluye ingresados a carreras UC por las siguientes vías: talento e inclusión (T+I), cupos supernumerarios BEA, PACE, intercultural (migrantes y pueblos originarios) y necesidades especiales.
	Tasa de titulación de estudiantes que ingresan por vías de equidad.	Tasa de titulación de estudiantes que ingresan por vías de equidad por cohorte de ingreso.
	Estudiantes que son primera generación de sus familias en acceder a la universidad.	Porcentaje de estudiantes ingresados cada año que son primera generación de sus familias en acceder a la universidad.
	Estudiantes que provienen de establecimientos educacionales municipales o particulares subvencionados.	Porcentaje de estudiantes ingresados cada año que provienen de establecimientos educacionales municipales o particulares subvencionados.
	Proyectos FONDEDOC e INNOVADOC en temas de inclusión, equidad y diversidad.	Número de proyectos FONDEDOC e INNOVADOC en temas de inclusión, equidad y diversidad.
	Proyectos de investigación en temas de inclusión, equidad y diversidad.	Número de proyectos de investigación interdisciplinaria y recomendaciones de política pública en temas de inclusión, equidad y diversidad.
/ TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Formación de líderes en materias de transformación digital.	Número de líderes beneficiados de un plan de formación en materias de transformación digital.
	Indicadores disponibles en el sitio decisiones.uc.cl	Número de indicadores disponibles para la toma de decisiones en el sitio decisiones.uc.cl
	Implementación del nuevo ERP de gestión.	Porcentaje de adopción de nuevos procesos financieros digitales con el nuevo sistema de gestión (ERP).
	Cursos con innovaciones tecnológicas.	Número de cursos con innovaciones tecnológicas en el marco del proyecto educativo UC y que incorporen nueva infraestructura tecnológica.
	Cursos de pregrado online.	Número de cursos de pregrado online impartidos cada año y estudiantes inscritos en ellos.
	Programas de magíster 100% online.	Número de programas de magíster 100% online impartidos cada año y estudiantes inscritos.

EJE	INDICADOR O HITO	DESCRIPCIÓN
ROL PÚBLICO Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD	Exalumnos en sector público o en ONG, fundaciones u otras instituciones sin fines de lucro.	Porcentaje de egresados de los últimos 5 años que trabajan en el sector público o en ONG, fundaciones u otras instituciones sin fines de lucro, en base a encuesta anual de egresados UC.
	Interés de egresados UC por trabajar en el sector público.	Porcentaje de egresados de los últimos 5 años que declaran tener interés en trabajar en el sector público, en base a encuesta anual de egresados UC.
	Contribución de la UC al fomento del interés en lo público y el bien común durante el proceso formativo.	Porcentaje de egresados que declara que la UC contribuyó a: (1) su interés en temas públicos, (2) a su compromiso con el país, (3) a la formación ciudadana, y (4) a su conciencia social, en base a encuesta anual de egresados UC (encuesta a egresados de los últimos 5 años de todas las carreras).
	Índice de presencia de lo público en normas complementarias.	Índice por construir, tomando como base las normas complementarias actualmente en uso para la evaluación del trabajo académico, considerando los diferentes perfiles y categorías académicas.
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Ingresos de postgrados y educación continua.	Montos anuales asociados a ingresos provenientes de postgrados y educación continua.
	Fondo <i>Endowment</i> UC.	Montos (en millones de dólares) del Fondo <i>Endowment</i> .
	Ingresos por servicios y participación en <i>start-ups</i> .	Montos anuales asociados a ingresos por servicios y participación en <i>start-ups</i> .
	Proyectos de alto impacto con instituciones relacionadas.	Número de proyectos de envergadura y alto impacto generados con las principales instituciones relacionadas.
	Emisiones de CO <sub>2</sub> .	Emisiones de gases de efecto invernadero (dióxido de carbono, CO <sub>2</sub> ) generadas por la UC cada año.
	Labores de aseo y jardines internalizadas.	Porcentaje de contratos de prestación de servicios de aseo y mantención de jardines con empresas externas finalizados debido a la internalización de las labores.



# AGRADECIMIENTOS

## Miembros del Honorable Consejo Superior

**Ignacio Sánchez**, Rector

**Presbítero Tomás Scherz**, Vice Gran Canciller

**Guillermo Marshall**, Prorector

**Patricio Donoso**, Prorector de Gestión Institucional

**Cristina Fernández**, Secretaria General

**Fernando Purcell**, Vicerrector Académico

**Pedro Bouchon**, Vicerrector de Investigación

**María Loreto Massanés**, Vicerrectora Económica

**Magdalena Amenábar**, Vicerrectora de Comunicaciones

**Lilian Ferrer**, Vicerrectora de Asuntos Internacionales

**Rodrigo Figueroa**, Decano Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal

**Mario Ubilla**, Decano Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos

**Alexei Vergara**, Decano Facultad de Artes

**Juan Correa**, Decano Facultad de Ciencias Biológicas

**José Miguel Sánchez**, Decano Facultad de Economía y Administración

**Eduardo Valenzuela**, Decano Facultad de Ciencias Sociales

**María Paulina Gómez**, Decana Facultad de Comunicaciones

**Gabriel Bocksang**, Decano Facultad de Derecho

**Lorena Medina**, Decana Facultad de Educación

**Olof Page**, Decano Facultad de Filosofía

**Máximo Bañados**, Decano Facultad de Física

**Patricio Bernedo**, Decano Facultad de Historia, Geografía y Ciencia Política

**Juan Carlos De la Llera**, Decano Facultad de Ingeniería

**Patricio Lizama**, Decano Facultad de Letras

**Mario Ponce**, Decano Facultad de Matemáticas

**Felipe Heusser**, Decano Facultad de Medicina

**Alejandro Toro**, Decano Facultad de Química y de Farmacia

**Fernando Berríos**, Decano Facultad de Teología

**Loreto Valenzuela**, Directora Programa College

**Gonzalo Valdivieso**, Director Campus Villarrica

**Alejandro Jara**, Académico Facultad de Matemáticas

**Claudio Rolle**, Académico Facultad de Historia, Geografía y Ciencia Política

**Paz Cox**, Académica Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos

**Patricia García**, Académica Facultad de Medicina

**Carolina Méndez**, Directora de Asuntos Estudiantiles, Vicerrectoría Académica

**Marisol Urrutia**, Pro Secretaria General, Secretaría General

**Amaranta Valdivieso**, Presidenta FEUC

**Magda Cottet**, Consejera Superior

## Participantes en grupos de trabajo y asistentes a jornada del Honorable Consejo Superior 2020

**Ana María Sepúlveda**, Directora Ejecutiva y de Vinculación y Desarrollo, Vicerrectoría Adjunta de Asuntos Internacionales

**Bárbara Loeb**, Académica Facultad de Química y de Farmacia

**Bárbara Prieto**, Directora de Análisis Institucional y Planificación, Prorrectoría

**Benjamín Cruz**, Director de Pastoral y Cultura Cristiana

**Carlos Frontaura**, Académico Facultad de Derecho

**Catalina García**, Directora de Inclusión, Vicerrectoría Académica

**Chantal Jouannet**, Directora del Centro de Desarrollo Docente, Vicerrectoría Académica

**Claudia Leiva**, Directora de Gobierno de Datos e Información, Prorrectoría

**Diego Cosmelli**, Director Escuela de Graduados, Vicerrectoría de Investigación

**Enrique Muñoz**, Académico Facultad de Filosofía

**Fernanda Vicuña**, Directora de Personas, Vicerrectoría Económica

**Presbítero Fernando Valdivieso**, Capellán General

**Francisca Reyes**, Académica Facultad de Historia, Geografía y Ciencia Política

**Francisco Bravo**, Director de Presupuesto y Finanzas, Vicerrectoría Económica

**Gonzalo Pizarro**, Director Académico de Docencia, Vicerrectoría Académica

**Ignacia Torres**, Directora Ejecutiva, Vicerrectoría Académica

**Ignacio Irrarrázabal**, Director del Centro de Políticas Públicas, Prorrectoría

**Ingrid Rosales**, Directora Ejecutiva, Vicerrectoría Económica

**Isabel Catoni**, Directora Escuela de Enfermería

**Jorge Manzi**, Director Mide UC, Académico Facultad de Ciencias Sociales

**Jorge Sahd**, Director del Centro de Estudios Internacionales

**José Miguel Burmeister**, Director de Asuntos Jurídicos, Prorrectoría de Gestión Institucional

**Juan Carlos Muñoz**, Director Instituto para el Desarrollo Sustentable

**Juan Echeverría**, Director de Admisión y Financiamiento Estudiantil, Vicerrectoría Académica

**Juan Larraín**, Académico Facultad de Ciencias Biológicas

**Luis Ibáñez**, Académico Facultad de Medicina

**Luz Montero**, Directora UC Online, Prorrectoría de Gestión Institucional

**María Elena Boisier**, Directora de Investigación, Vicerrectoría de Investigación

**Mariane Krause**, Directora del Instituto Milenio para la Investigación en Depresión y Personalidad, Académica Facultad de Ciencias Sociales

**Mariano de la Maza**, Académico Facultad de Filosofía

**Maribel Flórez**, Directora de Formación Global, Vicerrectoría Adjunta de Asuntos Internacionales

**Maryon Urbina**, Directora de Sustentabilidad, Prorrectoría

**Miryam Singer**, Directora de Artes y Cultura, Vicerrectoría de Investigación

**Oswaldo Larrañaga**, Director Escuela de Gobierno

**Pablo Chiuminatto**, Académico Facultad de Letras

**Pablo González**, Coordinador PACE UC, Dirección de Inclusión, Vicerrectoría Académica

**Patricia Masalán**, Ombuds UC

**Paula Bedregal**, Académica Facultad de Medicina

**Paulina Dreyer**, Directora Ejecutiva, Prorrectoría de Gestión Institucional

**Ricardo Rosas**, Director del Centro de Desarrollo de Tecnologías de Inclusión, Académico Facultad de Ciencias Sociales

**Roberto González**, Académico Facultad de Ciencias Sociales



**Roberto Méndez**, Académico Escuela de Gobierno

**Roberto Price**, Director de Informática, Vicerrectoría Económica

**Shirley Booth**, Directora de Registros Académicos, Vicerrectoría Académica

**Silvana Zanlungo**, Directora de Desarrollo Académico y Directora de Equidad de Género, Vicerrectoría Académica

**Verónica Guarda**, Directora de Comunicaciones, Vicerrectoría de Comunicaciones

## Organizadores y participantes en La UC Dialoga 2020

Organizadores:

**Magdalena Amenábar**, Vicerrectora de Comunicaciones

**Verónica Guarda**, Directora de Comunicaciones

**Magdalena Cobo**, Productora General de La UC Dialoga

Participantes:

**500 participantes en 4 jornadas**

**8 motivadores**

**45 moderadores**

## Edición y diseño Plan de Desarrollo 2020-2025

Edición:

**Bárbara Prieto**, Directora de Análisis Institucional y Planificación, Prorrectoría

Diseño:

**María Soledad Hola**, Directora

**Catalina Fuentes, Soledad Tirapegui, Fernanda Ulloa y María Inés Vargas**, Diseñadores  
Dirección de Diseño Corporativo, Vicerrectoría de Comunicaciones

Por criterios de sustentabilidad, esta publicación se distribuirá mayoritariamente en forma digital. Se han reproducido solo 150 ejemplares en papel reciclado y certificado, con tintas vegetales acreditadas de ser libres de material tóxico.

Impreso en talleres con convenio de producción limpia (APL) y con certificación PEFC, que garantiza el manejo sustentable de los bosques.

PLAN DE  
DESARROLLO  
2020 • 2025



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE