

# PLAN DE **DESARROLLO** 2015 – 2020



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

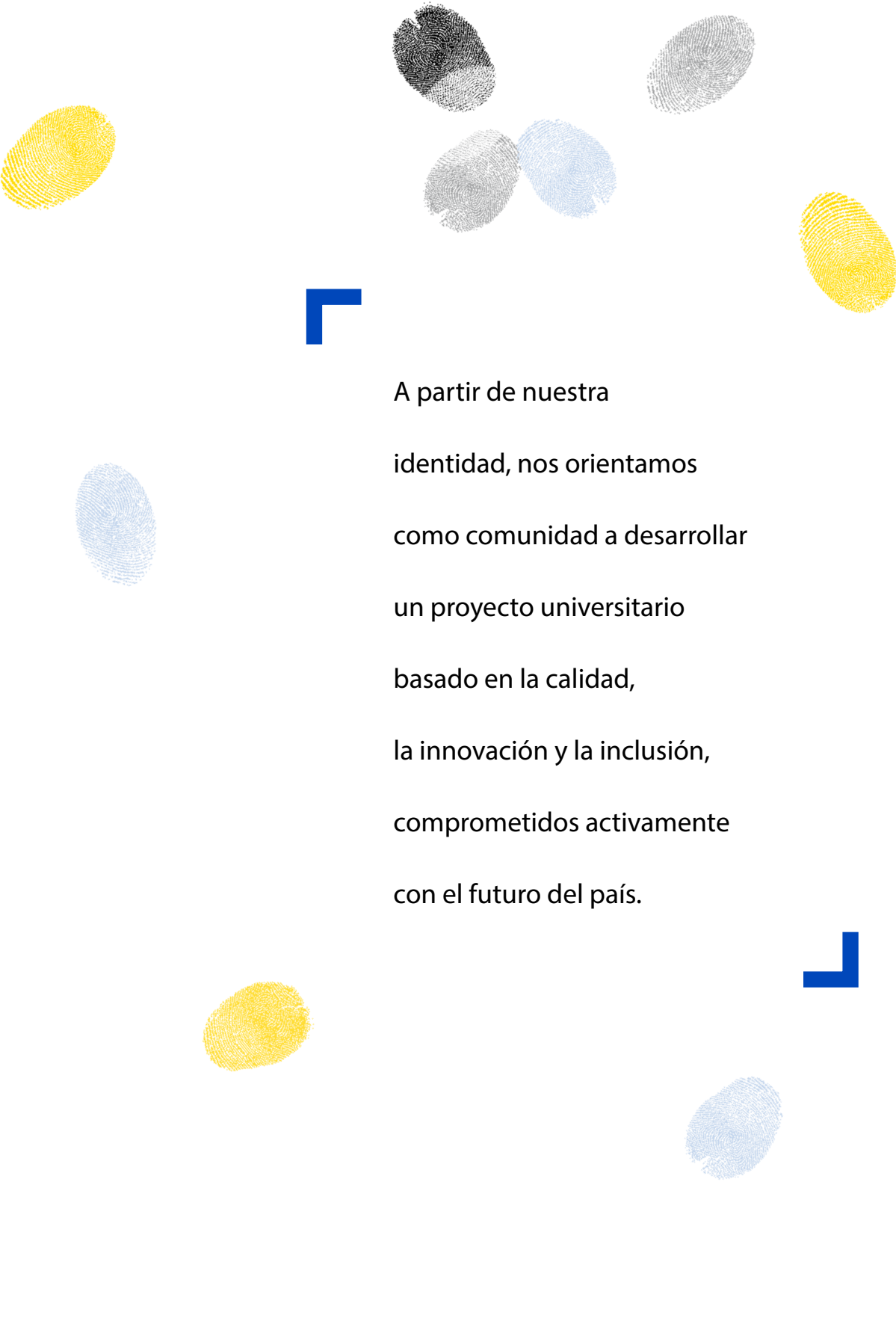


PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

PLAN DE  
**DESARROLLO**  
2015 – 2020







A partir de nuestra  
identidad, nos orientamos  
como comunidad a desarrollar  
un proyecto universitario  
basado en la calidad,  
la innovación y la inclusión,  
comprometidos activamente  
con el futuro del país.





# Querida comunidad:

El Plan de Desarrollo 2015 – 2020 que presentamos a continuación constituye el resultado de un proceso colaborativo que hemos realizado al interior de nuestra comunidad al iniciar mi segundo periodo como rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Este documento define las principales líneas de acción que guiarán nuestra labor durante el próximo quinquenio, y representa tanto una continuidad en el trabajo realizado por la Dirección Superior entre 2010 y 2015 como una propuesta de futuro, que busca hacerse cargo de las oportunidades y los desafíos que nos plantea el actual escenario nacional e internacional.

En su elaboración hemos tenido presente los elementos centrales de nuestra misión, y los sueños y anhelos que nos animan en los ámbitos de la formación de personas, de la generación y transferencia de conocimiento y del servicio a la sociedad.

En lo esencial, esta propuesta se construye a partir de conceptos fundantes de nuestra identidad, convencidos de que la educación católica, con su particular propuesta educativa y su decidido compromiso con las personas y el bien común, constituye un significativo aporte para el Chile que queremos habitar. Desde los principios que nos inspiran nos abrimos en este periodo a una nueva visión, que responde al llamado del Papa Francisco a dialogar con el mundo, a ampliar el acceso al saber y a efectuar una contribución decisiva a la construcción del futuro a partir de nuestros específicos dones.

Para avanzar en su materialización, el Plan de Desarrollo se estructura en torno a dos ejes transversales, seis ejes específicos y uno vinculado a la gestión institucional. Los dos primeros ejes se orientan a fortalecer aquellos elementos que nos identifican y nos distinguen, como son nuestra identidad católica y nuestro sentido de comunidad universitaria. Los seis ejes siguientes constituyen los focos estratégicos en los que hemos decidido concentrar nuestra atención a lo largo de los próximos cinco años.

Estas prioridades son la creación de conocimiento de frontera, como finalidad de nuestra investigación; la innovación en la docencia, en cuanto instrumento de mejora de nuestras propuestas curriculares y prácticas metodológicas; la inclusión para ampliar oportunidades, tanto de aquellos que tradicionalmente nos han pensado como lugar de formación como de quienes hasta ahora no nos han percibido como una real posibilidad; la interdisciplina para hacer frente a los grandes desafíos, en el contexto de una sociedad que enfrenta problemas complejos; la internacionalización para participar en un mundo global, al cual es preciso que nos incorporemos en plenitud; y, finalmente, nuestro compromiso público, que deseamos potenciar para contribuir de forma decidida al desarrollo

de Chile y de todos sus habitantes. El eje de gestión institucional sustenta nuestro quehacer, haciendo posible pensar en el crecimiento, la innovación y la proyección futura de la universidad.

En las siguientes páginas encontrarán nuestras propuestas y desafíos respecto de cada una de estas materias. Acompañan su contenido expresiones recogidas de las diversas instancias de reflexión que se sostuvieron en torno al Plan de Desarrollo, y que la Dirección Superior tuvo a la vista al momento de elaborarlo. Nos referimos a La UC Dialoga, en cuyos distintos encuentros participaron alumnos, académicos, administrativos, profesionales de la facultades y de la Dirección Superior, representantes estudiantiles, exalumnos, exprofesores y amigos de la UC, y a la jornada anual del Honorable Consejo Superior, destinada al análisis y a la definición del proyecto de desarrollo de la universidad.

Agradezco muy sinceramente a los más de ochocientos participantes en La UC Dialoga 2015, por el entusiasmo y la seriedad con que abordaron la tarea de pensar la universidad de los próximos años. Mi especial afecto a nuestros exalumnos, exprofesores y amigos, por colaborar a este proyecto con sus perspectivas sobre la universidad desde el mundo de la cultura, de la política, de la empresa, de lo público, de lo social, de los medios de comunicación, de los centros de estudio, de la ciencia y de las iglesias. Un reconocimiento, asimismo, para todos quienes actuaron como monitores, secretarios de mesa y organizadores de estos encuentros. Las huellas de la portada y las citas en el interior de este documento buscan reflejar y presentar ante toda la comunidad estos numerosos aportes.

Gracias también a las personas que participaron en el Comité de Búsqueda de rector y a la propia comisión, cuyo informe permitió contar con un panorama de las distintas visiones que conviven en nuestro interior. Mi gratitud al Honorable Consejo Superior por sus análisis sobre nuestro proyecto institucional. A los exrectores Juan de Dios Vial y Pedro Rosso, mi afecto y agradecimiento por la entrega generosa de su experiencia y sus reflexiones sobre la universidad.

Los invito a leer este documento y a utilizarlo de guía para nuestras definiciones y acciones futuras. En particular, animo a toda la comunidad a sentirse parte y responsable de su desarrollo y a ser creativos en sus propuestas de modo de concretar nuestras aspiraciones.

Los convoco asimismo pensar en la universidad que queremos con sentido de largo plazo. En las páginas finales de este plan hemos incluido una reflexión preliminar sobre la UC de cara a 2035. Confiamos en que las ideas allí expuestas sirvan para suscitar una reflexión amplia respecto de nuestro desarrollo como universidad católica, que habla al mundo desde Chile y a partir de una propuesta educativa anclada en los principios y valores de una misión que se orienta a servir a las personas y la sociedad.

Con afecto,

**Ignacio Sánchez D.**  
Rector UC  
16 de octubre de 2015

# Índice



Introducción

8



Plan de Desarrollo  
2015 – 2020

13



Ejes transversales  
de la misión

14



Ejes específicos

24



Eje de gestión institucional

48



Orientaciones de la UC  
hacia 2035

55





# Introducción

Uno de los aspectos importantes del trabajo que realiza el Comité de Búsqueda de rector consiste en un desarrollo que permite recoger de manera activa la opinión de los miembros de la comunidad sobre el estado actual de la UC y respecto de sus propuestas, sueños y anhelos de futuro para nuestra institución y las personas que la conforman.

En sintonía con esta visión, el Plan de Desarrollo de la Universidad Católica para el próximo quinquenio ha sido elaborado teniendo a la vista el informe de las más de 120 reuniones que sostuvo este comité con representantes de todos los estamentos de la universidad. Asimismo, en el diseño de esta propuesta se han contemplado las reflexiones, las inquietudes y los aportes que efectuaron más de ochocientas personas dentro del contexto de La UC Dialoga.

En el marco de esta instancia de encuentro y participación de la comunidad universitaria, alumnos, representantes estudiantiles, académicos, administrativos, profesionales de las facultades y de la dirección superior, así como exalumnos, exprofesores y amigos de la UC analizaron los ejes estratégicos del nuevo plan, de cara

a construir la universidad de los próximos años.

Este documento incorpora también la discusión realizada al interior de los consejos de las facultades y la reflexión que en torno al proyecto de universidad efectuó el Honorable Consejo Superior en su jornada de trabajo anual.

De este modo, el Plan de Desarrollo 2015 – 2020 constituye una propuesta en la que confluyen diversas miradas respecto del futuro de la UC y sus desafíos, a objeto de perseverar en nuestro propósito de servir con calidad a la iglesia y al país.

Los temas que se han priorizado para el periodo son aquellos que requieren una especial atención en los próximos cinco años. Y lo requieren bien porque se precisa efectuar una revisión de lo ya realizado, a fin de otorgarle un nuevo impulso; bien porque es necesario en estos momentos iniciar su decidida ejecución y desarrollo.

Esta priorización no implica, sin embargo, que aquellos ejes que formaron parte del plan 2010 – 2015 no constituyan materias aún relevantes de nuestro proyecto. 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.

Nuestro Plan de Desarrollo 2015 – 2020 no pretende proponer a la comunidad un listado de acciones específicas a realizar para impulsar y fortalecer cada una de las áreas. Su objetivo es ser una guía para la formulación de los planes estratégicos, la toma de decisiones y la definición de los planes de acción de la Dirección Superior,





**“Las instituciones católicas ofrecen a todos una propuesta educativa que mira al desarrollo integral de la persona y responde al derecho de todos a tener acceso al saber y al conocimiento”.**

Papa Francisco



**“Cuando vemos el aporte global del documento de La UC Dialoga, nos alegramos de que a través de opiniones parciales y personales se hayan levantado vetas de caminos a implementar”.**

Jornada, Honorable  
Consejo Superior



a través de sus vicerrectorías y facultades. Desde esa perspectiva, constituye un documento abierto y una invitación a cada una de las unidades y a toda la comunidad, a sentirse responsable de su desarrollo y a formular propuestas que permitan concretar estas aspiraciones.

La base de este plan la conforma nuestra misión: “Lograr la excelencia en la creación y transferencia del conocimiento y en la formación de las personas, inspirados en una concepción católica, y siempre al servicio de la Iglesia y de la sociedad”. Se trata de un llamado que se renueva en cada periodo y adquiere nuevas connotaciones a la luz de los cambios que experimenta el escenario nacional e internacional.

En este nuevo contexto, hemos redefinido nuestra visión institucional, con el propósito

de proyectarnos hacia un mundo de carácter global, donde la complejidad de los problemas que enfrentamos como sociedad y humanidad precisan de nuevas respuestas, asociadas a nuevas formas de trabajo. Desafiados por esta realidad “aspiramos a construir una universidad de frontera que, a partir de su identidad católica, imagina nuevas realidades, amplía oportunidades y se compromete con la sociedad”.

Esta misión y esta visión declaradas forman parte de nuestra vocación como universidad y comunidad, y nos invitan desde ya a ser creativos y a innovar en los modos en que realizamos nuestra docencia, nuestra investigación y nuestro compromiso público. Los ámbitos de acción que proponemos para este periodo están en sintonía con los nuevos diálogos que buscamos sostener desde nuestra identidad con un mundo en permanente

cambio y que sigue demandando nuestros mejores esfuerzos para la humanización de la sociedad.

El Plan de Desarrollo 2015 – 2020 se estructura desde dos ejes que cruzan transversalmente nuestro quehacer, en la medida en que están en íntima relación con nuestra misión fundacional. Estos son la identidad de la universidad y el sentido de comunidad.

En un nivel más específico se han identificado seis áreas prioritarias para el periodo: la creación de conocimiento de frontera; la innovación en la docencia; la inclusión para ampliar oportunidades; la interdisciplina para hacer frente a los grandes desafíos; la internacionalización para participar en un mundo global; y, de manera muy relevante, el compromiso y aporte público de la UC.



**“Nuestro desafío permanente es hacer que el sello UC sea formar alumnos interesados en el otro”.**

Profesionales Dirección Superior, La UC Dialoga

Junto a ello, se ha determinado relevar el eje de gestión institucional, que es aquel que soporta el trabajo académico, el crecimiento y nuestra proyección.

Esta propuesta la asumimos en el contexto de las palabras del Papa Francisco respecto del sentido y propósito de nuestra institución, y de su aporte en el concierto de las universidades católicas en el mundo:

*“Las instituciones católicas ofrecen a todos una propuesta educativa que mira al desarrollo integral de la persona y responde al derecho de todos a tener acceso al saber y al conocimiento. Están llamadas a ofrecer a todos, con pleno respeto de la libertad de cada uno y de los métodos propios del ambiente escolástico, la propuesta cristiana”.*

*“Es preciso que las instituciones académicas católicas no se aíslen del mundo, sino que entren con valentía en el areópago de las culturas actuales y dialoguen, conscientes del don que tienen para ofrecer a todos”.<sup>1</sup>*

Si bien el Plan de Desarrollo es para el próximo quinquenio, estos planteamientos requieren una mirada hacia el futuro, que nos lleve a soñar y pensar en conjunto la universidad que queremos.

Conscientes de ello, al final del documento se esbozan lineamientos generales, como aporte a una reflexión de más largo plazo sobre nuestro desarrollo institucional.

<sup>1</sup> Discurso del Santo Padre Francisco a los participantes en la plenaria de la Congregación para la Educación Católica. Sala Clementina, jueves 13 de febrero de 2014.





# Plan de Desarrollo 2015 – 2020



## Misión

La Pontificia Universidad Católica de Chile aspira a lograr la excelencia en la creación y transferencia de conocimiento y en la formación de las personas, inspirada en una concepción católica y siempre al servicio de la Iglesia y de la sociedad.

## Visión

Nos orientamos a construir una universidad de frontera que, a partir de su identidad católica, imagina nuevas realidades, amplía oportunidades y se compromete con la sociedad.

## Principales ejes

- Ejes transversales de la misión
  - Nuestra identidad
  - Comunidad UC
- Ejes específicos
  - Creación de conocimiento de frontera
  - Innovación en la docencia
  - Inclusión para ampliar oportunidades
  - Interdisciplina para los grandes desafíos
  - Internacionalización para participar en un mundo global
  - Compromiso público de la UC
- Eje de gestión institucional como sustento de nuestro quehacer
  - Gestión para el crecimiento, la innovación y la proyección de la UC
- Orientaciones de la UC hacia 2035

# Ejes transversales de la misión

## Nuestra identidad

(1) La identidad de la universidad no es solo lo que nos distingue; es también lo que nos inspira. Por ello nuestra identidad cruza de modo transversal el Plan de Desarrollo. La Universidad Católica nace en 1888 con la misión de ofrecerle al país y a sus jóvenes una forma de educación distintiva, basada en los valores de la Iglesia Católica.

**“La Universidad se ha convertido en un germen del progreso de las distintas áreas de la sociedad y del cambio que hemos tenido como país a partir del desarrollo del conocimiento”.**

Jornada, Honorable Consejo Superior

Desde entonces, la universidad ha procurado servir a la Iglesia, aportando en su labor evangelizadora hacia la juventud, la sociedad y la cultura en lo que le es propio. Para ello ha proclamado su fidelidad a la misión que la Iglesia le encomendó. La Declaración de Principios de la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*, promulgada por Juan Pablo II hace 25 años, son los documentos que orientan su quehacer y definen su identidad.

La UC nace del corazón de la Iglesia y se caracteriza por constituir una comunidad que, en ejercicio de la libertad de enseñanza, contribuye a la generación, difusión y expansión del conocimiento universal, y en particular de cada disciplina, así como a la formación científica y profesional de la juventud, a través de la investigación, la creación de nuevo conocimiento y los estudios de pregrado y postgrado. Lo hace a partir de su propia identidad y del respeto a la dignidad de las personas.

Al mismo tiempo, ella participa de la obra evangelizadora de la Iglesia Católica, proyectando el mensaje cristiano en la sociedad y dando testimonio de la fe y de los principios que la animan a través de las actividades que emprende y “poniendo siempre a la persona en un lugar de privilegio”.<sup>2</sup>

La formación de nuestros alumnos para servir a los demás es una de sus funciones primordiales, en sintonía con las palabras de la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*, que define a la Universidad Católica a la que debemos aspirar como “una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales”.<sup>3</sup>

Son escasas las instituciones que en el último siglo han tenido un rol tan gravitante en el devenir de nuestro país. Estando

2 Jornada, Honorable Consejo Superior.

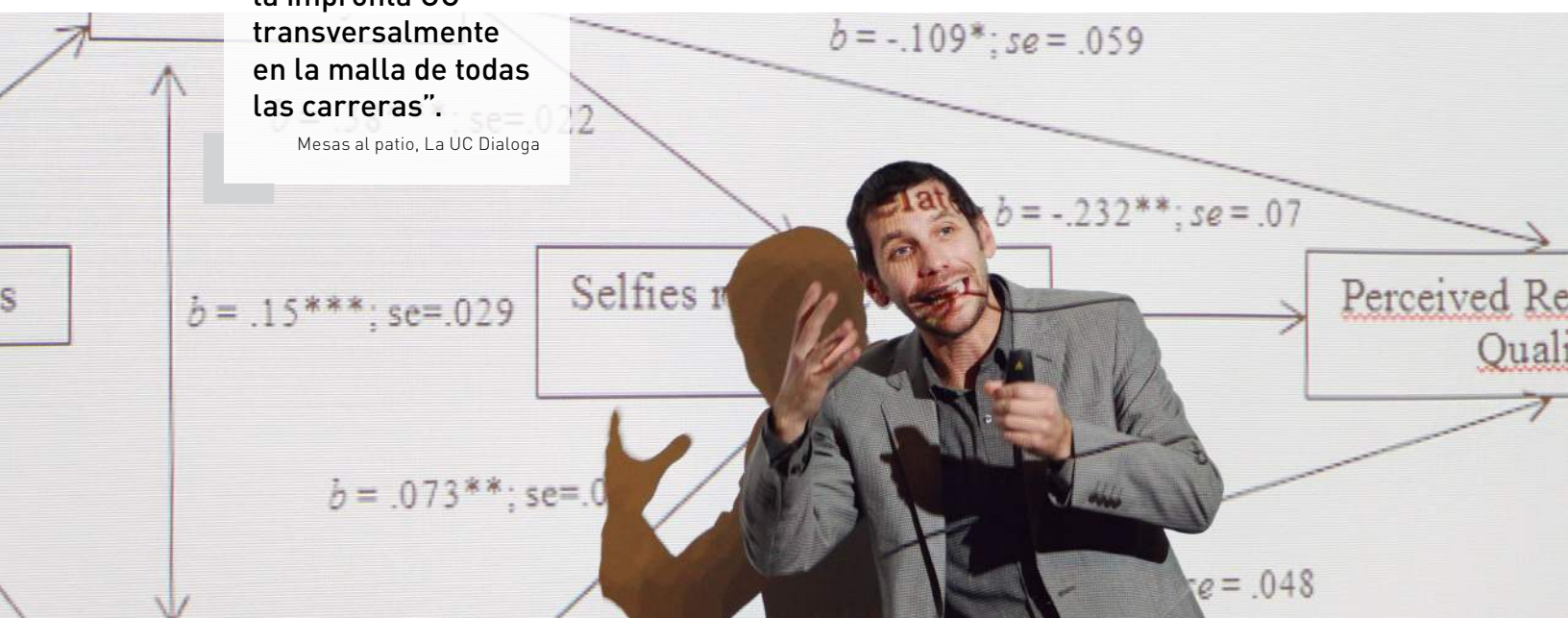
3 Constitución Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas. *Ex Corde Ecclesiae*. 1990, Librería Editrice Vaticana.





“Hay que incorporar la impronta UC transversalmente en la malla de todas las carreras”.

Mesas al patio, La UC Dialoga





**“La Teología debiera entregarnos herramientas de reflexión y la Filosofía los límites del conocimiento”.**

Jornada, Honorable Consejo Superior



profundamente enraizada en la historia de Chile, la UC ha manifestado desde sus inicios su compromiso con el desarrollo y el bienestar de la nación, y con la búsqueda del bien común. Hoy seguimos aportando a través de la formación de profesionales, la creación de nuevo conocimiento y de propuestas que se basan en el saber que se genera en esta casa de estudios.

Somos una institución de función y vocación pública, y desde esta vocación generamos con nuestro quehacer bienes que se orientan a hacer de Chile un mejor país.

**(2)** Dado su carácter e identidad católica, la universidad tiene un compromiso permanente por la calidad. No como un fin en sí mismo, sino como un medio de expresión de su servicio. Este compromiso y sello son parte inherente de nuestra misión



fundacional. Es por ello que nos esforzamos por realizar esta labor en forma rigurosa, con altos estándares académicos y adoptando las prácticas internacionales de las mejores universidades.

Este esfuerzo y rigurosidad se ven reflejados en los estrictos procedimientos de aprobación de los nuevos programas de estudios, en los exigentes procesos de contratación, calificación y promoción de nuestros académicos, en las continuas revisiones de los cursos y currículos de las diferentes

carreras, y en sus acreditaciones. Lo anterior gira en torno a una comunidad conformada por un conjunto de talentosos estudiantes, destacados académicos y un grupo de profesionales y administrativos de alto nivel, comprometidos con el crecimiento y futuro de la universidad. Es así como la UC se ha posicionado y ha logrado un importante reconocimiento en el ámbito nacional e internacional.

**(3)** En la creación de conocimiento –una de las dos misiones más importantes de la universidad–, la





**“Nuestra universidad está orientada a la profesionalización y no a las disciplinas. Al título más que al aprendizaje”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga

identidad se debe manifestar y fortalecer de manera especial a través del diálogo entre la razón y la fe.

Esto se realiza integrando el conocimiento que aporta cada una de las disciplinas con el saber que nos proporciona la Teología, desde donde obtienen su verdadero significado. Ello no es fácil porque nos demanda salirnos de la comodidad de nuestras propias fronteras a fin de dialogar con académicos que utilizan otras perspectivas y lenguajes para abordar similares fenómenos. Este desafío, como se mencionará más adelante, es un signo de desarrollo de una comunidad universitaria.

(4) El compromiso que tiene la universidad no solo es con la formación de profesionales

competentes en sus áreas disciplinarias. Nuestra misión también se orienta a formar personas en consistencia con nuestra identidad.

Nos hacemos conscientes de este reto y continuaremos realizando esfuerzos para que nuestros egresados sean reconocidos como personas que poseen un desarrollo integral, se orientan por valores cristianos, con aprecio por la familia, con valor por lo ético, de una cultura amplia, con capacidad crítica y propositiva, vocación hacia el servicio público y el bien común, con conciencia por la sustentabilidad, con una mirada y una actitud inclusiva, y con respeto y gusto por las artes.

Esta formación no es materia de un curso ni se logra en el transcurso

de un año. Requiere que todos los miembros de la comunidad, y muy especialmente los profesores, participen de manera activa en este proceso educativo. El Plan de Formación General cumple un importante rol en este sentido, pero es preciso que cada carrera revise también los espacios que tienen sus estudiantes para adquirir estos valores y competencias.

En este propósito desempeña un papel importante el desarrollo de una activa vida universitaria. De esta forman parte los emprendimientos sociales y la participación en la pastoral, en la dirigencia estudiantil, en

el deporte, en las actividades científicas y en la promoción de la sustentabilidad, entre otros.

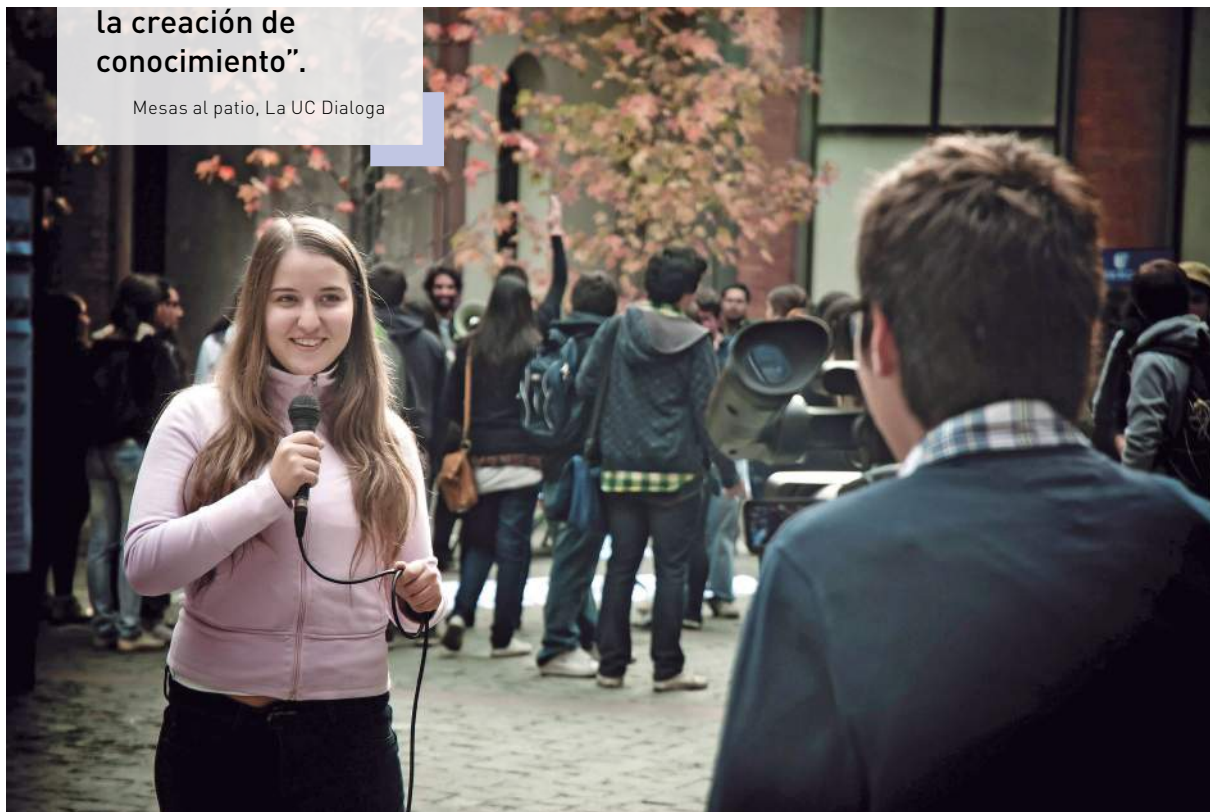
(5) Para reforzar los diversos aspectos mencionados se requiere potenciar especialmente a las facultades de Teología y Filosofía, que ocupan un lugar central en la universidad. Ambas desempeñan una misión relevante en el fortalecimiento de nuestra identidad, labor para la cual requieren una planta académica mayor a la actual, de completa dedicación a las labores universitarias y con una presencia transversal en la formación de nuestros alumnos.

**“Nos tenemos que hacer cargo más decididamente del tema ético”.**

Jornada, Honorable  
Consejo Superior

**“Se precisa un continuo esfuerzo para generar una identidad UC en la creación de conocimiento”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga







**“El problema no está en quienes no nos eligen, sino en quienes nos eligen pero no se sienten parte de la universidad todos los días”.**

Jornada, Honorable Consejo Superior

## Comunidad UC

**(1)** La comunidad UC, integrada por alumnos, profesores, profesionales, personal administrativo, exalumnos y exprofesores, es y seguirá siendo una preocupación permanente de nuestra universidad. Las personas que conforman la UC constituyen un importante pilar y fundamento para el éxito de este plan. Esta comunidad se hace presente en cada una de las tareas y desafíos que se proponen. Entendemos que para poder construir una gran universidad es necesario que todos sus miembros se sientan responsables de su destino.

Para alcanzar este propósito debemos perseverar en nuestros esfuerzos orientados a que sus



diversos integrantes se sientan acogidos y valorados. Necesitamos poner especial cuidado en mantener una buena y sana convivencia interna; en generar, transversalmente, una actitud de permanente respeto por el otro, por quienes opinan distinto; en reconocer de manera explícita a quienes realizan bien su trabajo, y en dar amplias oportunidades

y estímulos para el desarrollo personal y para favorecer la calidad de vida de nuestras familias.

**(2)** Un aspecto relevante en el desarrollo de la vida en comunidad es la preocupación por los espacios físicos, los que seguirán siendo ampliados y mejorados en todos los campus. Durante los próximos años habrá una particular atención





“Los exalumnos son un activo de la UC, por lo mismo es importante hacerlos parte de las instancias de participación y reflexión”.

Exalumnos y amigos, La UC Dialoga



para que existan lugares donde cada integrante pueda desarrollar junto a los otros, una vida universitaria que sea integral.

Espacios de reunión, salas de clases apropiadas, lugares de encuentro y alimentación, para compartir y disfrutar de la naturaleza, áreas para el deporte y la recreación, instalaciones sanitarias adecuadas, espacios para la cultura y la discusión de ideas, son algunas de las necesidades existentes para el desarrollo más pleno de las actividades dentro de la UC. Ello va de la mano de una cultura de espacios realmente compartidos, cuya mejor utilización se encuentra unida a la acogida a cada uno de los miembros de la comunidad.

(3) Siguiendo la política que la universidad ha tenido hasta ahora, buscamos que todos los estudiantes se sientan parte de la UC, sin distinción.

El Plan de Formación General ha sido un gran instrumento para que alumnos de diversas carreras puedan compartir dentro

de una sala de clase diversas experiencias docentes, a partir de sus específicos talentos y conocimientos disciplinares. No obstante ello, esto no siempre es percibido como un aporte real hacia la integración.

Las experiencias de vida universitaria que organizan la Dirección de Asuntos Estudiantiles y la Pastoral UC son instancias fecundas para que alumnos de diferentes carreras se conozcan y compartan. En los próximos años profundizaremos en ello de manera más decidida, a través de instancias docentes y curriculares. Hoy cada unidad vela para que los estudiantes admitidos en sus carreras puedan avanzar sin dificultad en su programa. Aspiramos a ampliar este esfuerzo, de modo de que todos puedan alcanzar una mejor experiencia académica al interior de la universidad, y a que esto sea responsabilidad de todos.

(4) Constituye también un desafío el fomentar la participación y el diálogo al interior de la

comunidad. Aun cuando podemos constatar significativos avances, hay amplios espacios de mejora. Estas instancias deben darse a todos y en todos los niveles: en los departamentos, en las carreras, en las escuelas e institutos, en las facultades, en los territorios, en los campus y a nivel universidad.

La responsabilidad por su desarrollo si bien es de todos, compete particularmente a las autoridades universitarias y a los dirigentes de los diferentes estamentos el promover una cultura que incremente estos espacios.

(5) La sustentabilidad del país y de la universidad es un gran reto que se ha autoimpuesto la UC desde el Plan de Desarrollo anterior. El escenario de cambio climático, junto a problemas socioambientales cada vez más evidentes, implican una responsabilidad para todas las universidades.

Dada su relevancia, debemos continuar trabajando para crear soluciones tanto por medio de la



**“Hay que generar espacios para que las carreras se interrelacionen”.**

Representantes de los estudiantes, La UC Dialoga



**“Instancias como La UC Dialoga deben realizarse a nivel de facultades, para abrir más los espacios”.**

Profesionales Dirección Superior, La UC Dialoga

generación de nuevo conocimiento como a través de la difusión de experiencias orientadas a mitigar nuestro impacto ambiental y a adaptarnos a sus efectos. A través de la investigación podemos y debemos proponer caminos que se orienten a un desarrollo humano sustentable. Del mismo modo es preciso educar para ello, a partir de una gestión interna que lidere desde el ejemplo.

Este desafío lo asumimos con alegría y esperanza, bajo la guía del Papa Francisco y de su reciente encíclica *Laudato Si'*, en la que nos invita al cuidado de nuestra casa común.

Al respecto, debemos considerar que la universidad ha efectuado importantes avances en los últimos cinco años. Entre ellos figuran la consolidación de una oficina de Sustentabilidad, la confección de un primer reporte, la renovación y ampliación de los sistema de reciclaje, la promoción de la movilidad sustentable, el desarrollo de iniciativas de eficiencia energética y el paisajismo bajo criterios ecológicos, entre otros.

Nos queda trabajar en la consolidación de una cultura de sustentabilidad de toda la comunidad; en incorporar





nuevos cursos que aborden esta temática en el Plan de Formación General; y en sumar a más alumnos y profesores en tareas de investigación, difusión y acción para la sustentabilidad.

La UC se encuentra ya trabajando para que su operación central y la planificación de infraestructura incorporen el compromiso institucional en esta materia. Debemos trabajar para que las futuras generaciones reciban un planeta en el cual puedan vivir y desarrollarse con plenitud.

(6) En la comunidad universitaria, y de manera especial entre los estudiantes, existe preocupación por el personal de contratación externa a la UC. Desde hace ya varios años, la universidad ha venido trabajando para mejorar las condiciones laborales de este grupo conformado por casi 700 trabajadores, que realizan tareas diarias de servicio a la institución. Hasta ahora el esfuerzo ha estado puesto en el aumento de sus remuneraciones, en mejorar sus condiciones laborales y en acogerlos como miembros integrales de la comunidad UC.

En esta línea se continuará trabajando para incrementar los niveles de sus remuneraciones, los beneficios en salud y en educación para sus hijos, y en una oferta de programas de capacitación y de formación que les otorguen competencias para la vida laboral. También se proseguirán las gestiones junto a las diferentes facultades para perfeccionar sus condiciones laborales y de convivencia al interior de la UC.

(7) Finalmente, queremos invitarlos a continuar desarrollando una cultura de vida saludable, como forma de alentar la generación de una comunidad sana, que aporte desde el autocuidado a otras instancias del país. Ello implica avanzar en la transformación de nuestros campus en zonas libres de humo –meta a cumplir en 2018–; en el incentivo a la realización de actividades deportivas y de ejercicio; y en abordar de manera integral los temas de prevención y abusos en el consumo de alcohol y drogas entre nuestra comunidad universitaria, entre otros.



**“Debemos ver cómo los trabajadores subcontratados se vinculan con la comunidad y se les incluye en los espacios físicos. Muchas veces este tema pasa a tercer plano”.**

Jornada, Honorable  
Consejo Superior

# Ejes específicos

## Creación de conocimiento de frontera

(1) El primer ámbito de acción específico de este Plan de Desarrollo es la creación de conocimiento de frontera. La investigación es una de las actividades principales de una universidad compleja como la nuestra y una de las áreas más significativas desde la cual efectuamos nuestro compromiso con la sociedad.

La UC seguirá promoviendo la investigación básica y aplicada de impacto entre sus académicos. La postulación y ejecución de proyectos Fondecyt es la base desde donde esta se construye. Junto a ello, se estimulará la postulación a otros fondos concursables de significación nacional e internacional.

(2) Las cifras de los últimos años muestran un importante crecimiento de la actividad de creación de conocimiento en la universidad. Por ejemplo, en el número de publicaciones indexadas, en la publicación de libros y capítulos de libros, y en las diferentes formas de creación artística.

Durante el próximo quinquenio nos proponemos aumentar fuertemente el impacto y el volumen de nuestra investigación. Esta tarea es fundamental si

queremos seguir avanzando en el concierto internacional y lograr las metas de largo plazo que nos hemos propuesto. Para ello se requieren nuevos esfuerzos y estrategias.

En primer lugar es preciso incorporar un mayor número de profesores de la planta ordinaria a esta labor y desarrollar un programa de contratación de nuevos académicos en todas las facultades, de preferencia hacia lo interdisciplinario. La interdisciplina no solo es fundamental para enfrentar los problemas complejos que enfrenta la sociedad, sino también para incrementar el aporte y la relevancia de la UC en investigación.

Para ello se potenciará la modalidad de contratación de profesores interdisciplinarios que la Vicerrectoría Académica ha venido implementando en los últimos dos años y se fortalecerán las capacidades para afrontar proyectos asociativos mayores de carácter disciplinario o interdisciplinario, tanto al interior de la UC como con universidades chilenas y extranjeras.


Se promoverá asimismo un aumento sustancial en el número de estudiantes de doctorado

y un salto significativo en la incorporación de postdoctorandos en todas las unidades académicas.

**“Queremos aumentar ojalá al doble, en un período razonable de tiempo, el número de doctorados en la universidad”.**

Jornada, Honorable  
Consejo Superior

La experiencia internacional indica que una parte importante de la capacidad de investigación de una casa de estudios se basa en estos dos grupos de investigadores, aun cuando estos todavía se encuentren en etapas de formación o consolidación de sus carreras. Esfuerzos en este sentido pueden ayudar de manera significativa a mejorar el volumen e impacto de nuestra creación de nuevo conocimiento y a aumentar la masa crítica de investigadores en algunas disciplinas dentro de la UC.



“La universidad enfrenta un gran desafío, que es lograr el equilibrio entre la reflexión y la búsqueda de conocimiento, y la práctica en la realidad”.

Exalumnos y amigos, La UC Dialoga

(3) Complementario a lo anterior, es necesario dar un mayor impulso a la internacionalización de la universidad, especialmente a través de la contratación de nuevos profesores, la formación de postdoctorandos y la atracción de estudiantes de doctorado tanto de Chile como de la región y de otros países.

Si bien es cierto que hoy más de la mitad de nuestras publicaciones indexadas se realizan con centros universitarios extranjeros, sigue existiendo una gran oportunidad

de crecimiento. Lo mismo ocurre en términos de intercambio. Actualmente la universidad lidera en el país el intercambio de estudiantes de pregrado, tanto en lo que respecta a la acogida de alumnos extranjeros como a la partida de alumnos desde la UC a realizar un semestre en el exterior.

Este trabajo de cooperación con las mejores universidades, así como una mayor exposición de la UC en los *ranking* internacionales constituyen una sólida base para establecer relaciones de

colaboración más amplias, que apunten a crear grupos de investigación interinstitucionales, con acceso a fondos internacionales, y a sustentar programas de intercambio de alumnos de doctorado, que comiencen su programa en la UC, efectúen un año en el extranjero y finalicen su tesis en la universidad de inicio.

(4) Algunas de las acciones y programas mencionados requieren realizar esfuerzos en materia de espacio físico y equipamiento que





**“La investigación no está pensada para generar comunidad. Motiva la competencia y no la colaboración”.**

Representantes de los estudiantes, La UC Dialoga



**“Es necesario un cambio cultural, donde una disciplina no subvalore a otra”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga



serán enfrentados paulatinamente, en la medida en que se incrementen los aportes del Estado a las universidades por este concepto y en cuanto el plan de inversión de la universidad así lo permita.

(5) Plantearnos de este modo la creación de conocimiento debiera impulsar el crecimiento y un mayor impacto de nuestra producción científica y creación artística. No obstante ello, estos esfuerzos no son suficientes para enfrentar los desafíos que tenemos como universidad. Necesitamos también cambiar la forma como nos

relacionamos entre las diferentes áreas, para pasar a abordar los problemas complejos de la sociedad y del país desde una mirada colaborativa e interdisciplinaria. Existe hoy al interior de la UC plena conciencia de esta necesidad, pero es preciso diseñar estímulos para construir una nueva cultura de trabajo.

Este objetivo es incorporado en otro de los ejes de este Plan de Desarrollo y se considera prioritario para el futuro de la universidad. La internacionalización decidida de

nuestro conocimiento demanda el fortalecimiento de nuestras alianzas de mayor impacto en investigación.

La creación de conocimiento de frontera permite proyectarnos desde nuestra identidad hacia Chile, Latinoamérica y el mundo. Ello conlleva mover los límites disciplinares, geográficos y simbólicos desde los cuales hemos estado trabajando. Para lograr este propósito esperamos contar a futuro con mayores recursos. Una base para este crecimiento está configurada por los fondos que

el Estado nos ha asignado para los próximos tres años, para dar inicio a un decidido proyecto de internacionalización.

(6) Como se mencionó previamente, los proyectos Fondecyt de los profesores son la base a partir de la cual se construye nuestra propuesta de investigación. Junto a ello, se requiere una mayor presencia de la universidad en proyectos colaborativos de mayor magnitud, de largo plazo e interdisciplinarios. Los resultados en esta materia no han sido siempre positivos en el pasado y tampoco se han correlacionado con la capacidad instalada de investigación que tiene la UC, y que se manifiesta

en proyectos individuales. Es necesario el desarrollo de una mayor generosidad de parte de los investigadores, así como una mayor coordinación entre las autoridades.

También debemos que dar pasos decisivos en innovación y en el desarrollo de vínculos más estrechos entre nuestra capacidad de investigación y las necesidades de la industria.

A partir de estos proyectos se abren nuevas oportunidades y fuentes de financiamiento que debemos explorar. Para ello contamos con las capacidades técnicas instaladas y el potencial de un gran Centro de Innovación, que puede marcar la pauta de desarrollo a nivel nacional y latinoamericano. Desde este

crecimiento podremos impulsar con más fuerza el emprendimiento y la generación de valor en áreas diversas.

(7) Las artes y humanidades constituyen áreas de preocupación central dentro del proyecto de la universidad, al humanizar nuestra sociedad y permitir una formación más conectada con el mundo. Ellas están por tanto fuertemente vinculadas a nuestra misión. Desde ese lugar, estas deben iluminar nuestro quehacer y hacernos parte de nuestro entorno de manera concreta.

El actual estado de avance de estos ámbitos en la UC y su valioso liderazgo y reconocimiento internacional en varios *rankings*

**“Es preciso avanzar en proyectos de investigación que respondan a necesidades reales, que impacten en términos de interés común, inclusión y políticas públicas, entre otros. Debe existir un vínculo estrecho entre realidad e investigación”.**

Jornada, Honorable  
Consejo Superior





reflejan las posibilidades de la universidad para consolidarse como una institución compleja, donde se cultivan las diversas áreas del conocimiento humano. Nuestro compromiso es alcanzar un desarrollo armónico entre las ciencias básicas y la tecnología, las ciencias sociales, las artes y las humanidades. Un importante desafío sigue siendo en estas últimas áreas, la capacidad de medirnos a través de parámetros internacionales que nos permitan constatar el impacto real del aporte de la universidad a la sociedad.

**“El arte trabaja fundamentalmente con traspasar y saltar fronteras”.**

Jornada, Honorable  
Consejo Superior

(8) Desde nuestra condición de universidad católica no podemos claudicar en la búsqueda del desarrollo humano integral. Se

requiere el crecimiento de todas las disciplinas del saber, sumado a un diálogo multidisciplinario, particularmente en los temas de mayor relevancia para nuestra sociedad. Ello posibilitará lograr una mayor integración del conocimiento. Las facultades de Teología y Filosofía desempeñan en este propósito un rol nuevamente gravitante. A través de este diálogo universitario entre razón y fe, su aporte permite preguntarnos por el verdadero sentido de toda la creación que se produce en la UC.

**“Creación de conocimiento global dice relación con vinculación con otros: con otras disciplinas, con otras comunidades, con otras universidades, con otros países. Por ello, el acento debe estar puesto en potenciar los vínculos”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga







**“La esencia de una universidad está en la docencia, en la comunidad de discípulos y maestros reunidos por el amor al saber. De lo contrario, esta se transforma en un centro de investigación. No se deja de ser universidad por dar más espacio a la docencia”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga

## Innovación en la docencia

**(1)** La tecnología está actualmente presente en todas las actividades que realiza el ser humano, y la docencia universitaria no es una excepción. En los últimos años hemos sido testigos de cómo las mejores universidades han sido capaces de adaptarse al uso de la nuevas herramientas tecnológicas, para actividades que van desde el apoyo a la docencia tradicional hasta el desarrollo de programas y carreras en modalidad virtual.

Estos cambios que están impactando en la sala de clases no han sido asumidos con decisión por parte de nuestra universidad. De ahí que este sea un tema pendiente, en el que debemos desplegar mayores esfuerzos para ponernos al día.

**(2)** Los avances tecnológicos deben ser hoy grandes aliados para enfrentar los desafíos que tenemos. Entre ellos figuran el mejorar las condiciones de la docencia para acoger a estudiantes con necesidades especiales; el aumentar la motivación en la sala de clases; llegar territorialmente a todo el país; y otros referidos a materias de financiamiento.

En este ámbito se fortalecerán las capacidades internas para abordar proyectos que sigan estrictos criterios de calidad. Ello requiere esfuerzos y coordinación desde áreas centrales como la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Comunicaciones, con las diferentes facultades y unidades académicas para favorecer

la docencia de pre y postgrado, y la educación continua.

Para avanzar se incorporará a un mayor número de académicos a esta tarea institucional, a través de nuevos programas y estímulos. Nuestro objetivo es alentar no solo la adopción de nuevas formas de uso de la tecnología, sino también revisar las actuales prácticas metodológicas, que deben adecuarse al tipo de personas que hoy eligen nuestra universidad, esperando altos estándares.

**(3)** La innovación en la docencia juega un rol fundamental en la formación de nuestros alumnos. Contribuye significativamente a ella la innovación curricular de nuestros programas. En esta

“¿Cuáles son los métodos de enseñanza y estilos de aprendizaje de los alumnos hoy? Queda la sensación de que hay poco espacio para debatir o aplicar los conocimientos a casos prácticos”.

Mesas al patio, La UC Dialoga



“Se percibe que los currículos y las mallas son poco flexibles y dan poco espacio para la formación de otras habilidades en los alumnos. Las demandas curriculares son muy rígidas”.

Mesas al patio, La UC Dialoga



materia debemos abordar dos temas que se han discutido con insistencia en los últimos años.

El primero dice relación con la duración nominal de las carreras y la graduación (o titulación) oportuna de los alumnos. Se trata de un asunto que adquiere una renovada relevancia en el contexto de la actual discusión sobre financiamiento de la Educación Superior. Procuraremos que en todas las carreras se revisen las áreas críticas donde esto pueda ser abordado y mejorado. La universidad parte de la base de que tiene los mejores resultados del

sistema de Educación Superior en Chile, pero es nuestro deber seguir avanzando para llegar a estándares de calidad internacionales.

El segundo ámbito refiere a los mecanismos internos a través de los cuales adoptamos en nuestros programas académicos los cambios y las nuevas necesidades del entorno público y privado. La creación de los comités curriculares fue un gran paso en esa dirección; su funcionamiento regular ha constituido una preocupación en los últimos años. No obstante, debemos ir más allá. No podemos estar ajenos a

lo que necesita la sociedad. Los programas de todas las carreras profesionales y de los magísteres deben ser revisados. Para ello pensamos que los comités curriculares son el espacio adecuado.

(4) La innovación curricular debe también orientarse a fortalecer el Plan de Formación General (PFG), que ocupa un espacio central en nuestro proyecto educativo en la medida en que ha sido diseñado para vincularse fuertemente con nuestra identidad católica y con la impronta de nuestros egresados. Los desafíos que se han





mencionado en este nuevo Plan de Desarrollo nos obligan a revisar y reforzar lo que hemos realizado.

El Plan de Formación General necesita de nuevos cursos transversales que estén disponibles para todos los alumnos de la UC y sean la base de la impronta que queremos entregarle a nuestros estudiantes. Esta formación general debe incluir una ampliación de la oferta de cursos y un aumento de su calidad.

Junto con mejorar los cursos que refuerzan nuestra

**“Hay que abrir los centros de investigación a los alumnos y estudiantes de postgrado. Los centros deberían ser más proactivos en cuanto a promover instancias de ingreso y de participación de los alumnos”.**

Profesionales Dirección Superior, La UC Dialoga

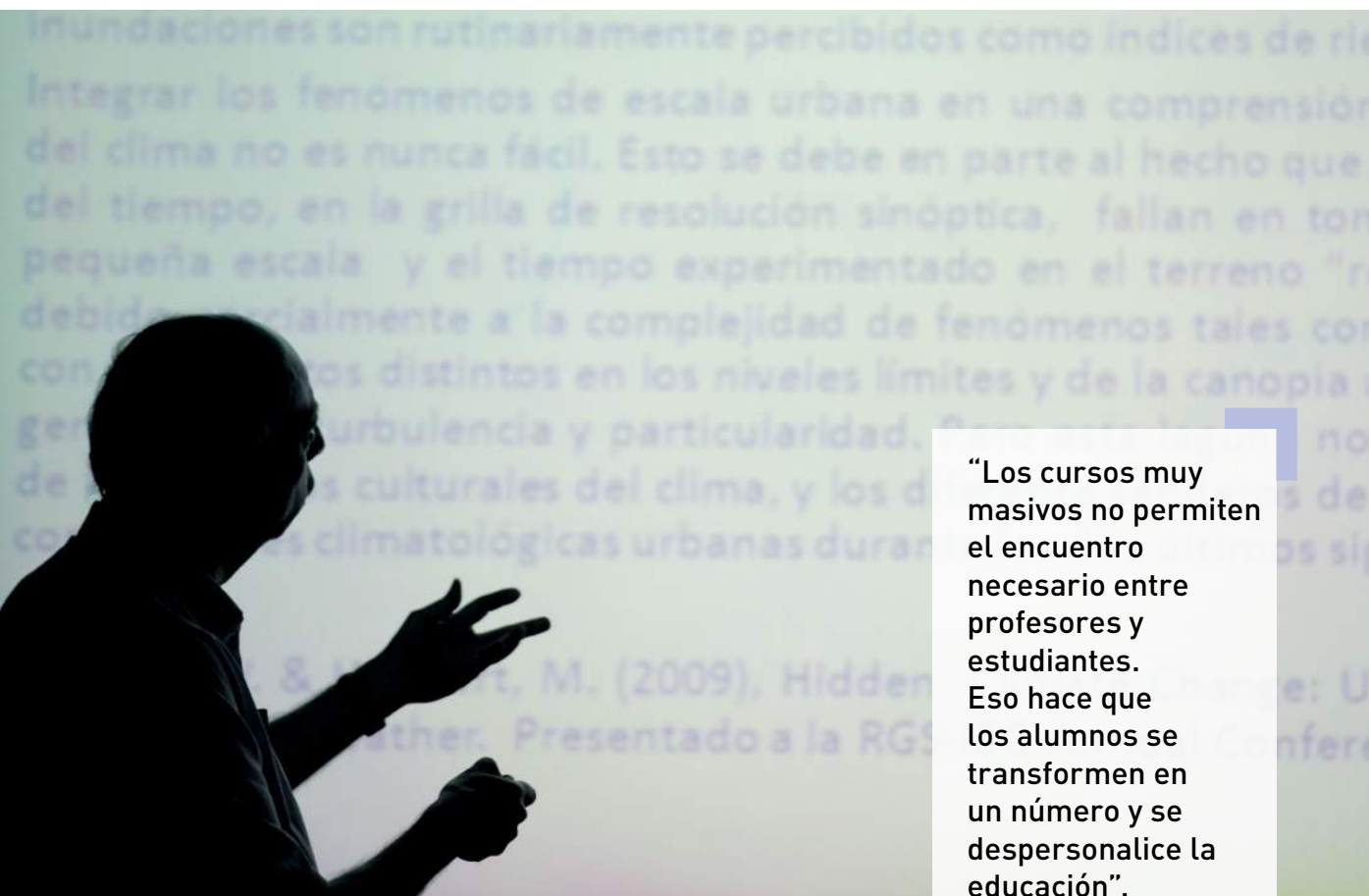
identidad católica queremos ampliar la oferta de aquellos orientados a desarrollar nuevas capacidades, como son por ejemplo el compromiso con la sustentabilidad, la vocación pública y la valoración del trabajo interdisciplinario. Nuestro Plan de Formación General es apreciado por nuestros egresados, pero requiere de nuevas definiciones para otorgarle mayor valor.

(5) Hay otros dos aspectos del proyecto educativo UC que son importantes para nuestros estudiantes y para la universidad. El primero es la experiencia de investigación que tienen los alumnos mientras cursan su programa de pregrado, la cual se ha materializado a través de cursos especialmente diseñados

para estos efectos y los concursos diseñados por la Vicerrectoría de Investigación.

A ello se agrega la experiencia de nuestros estudiantes en la sala de clases con profesores que hacen investigación de frontera. Se trata de una experiencia que marca una diferencia en su formación, en su gusto por las ciencias y las artes y, de manera especial, en su vocación por la investigación como carrera profesional.

El segundo aspecto hace referencia a la docencia tutorial que reciben los estudiantes, y que en general se tiene lugar en los últimos años de carrera. Esta modalidad, junto a la anterior, son parte sustantiva de la formación que buscamos entregar y, por tanto, continuarán



Mesas al patio, La UC Dialoga

**“La planta adjunta debiese traer la visión del mundo más profesional; ahí está su valor y aporte. Es una planta distinta y hay que valorarla así”.**

Jornada, Honorable  
Consejo Superior

ocupando un espacio prioritario en nuestra agenda.

(6) Por último, uno de los temas más relevantes en el Plan de Desarrollo 2010-2015 fue el fortalecimiento de la planta académica. Esta iniciativa seguirá siendo una preocupación fundamental.

La política hasta ahora ha estado centrada en la contratación de profesores, en avanzar en los procesos de calificación y categorización, en definir la carga de trabajo de los académicos y en establecer criterios para las

remuneraciones. Estos pasos han estado orientadas a ordenar nuestra planta ordinaria.

Especial atención y oportunidades de desarrollo debemos entregar a aquellos profesores que están con dedicación preferente en la UC. Sin embargo, requerimos también de una planta adjunta de alta calidad, pues en ella descansa parte importante del trabajo de formación de nuestros alumnos. Un plan de consolidación y de mayor reconocimiento de su labor docente, similar al emprendido para la planta ordinaria, será parte de los esfuerzos de los próximos años.



## Inclusión para ampliar oportunidades

(1) Cuando hablamos de inclusión en la UC lo hacemos con el convencimiento de que tenemos el deber y el compromiso de incluir a personas con talento que no han podido ser parte de nuestra comunidad en el pasado. Toda la universidad crece al estar en contacto y diálogo permanente con personas que provienen de diferentes realidades sociales,

geográficas y culturales, entre otras.

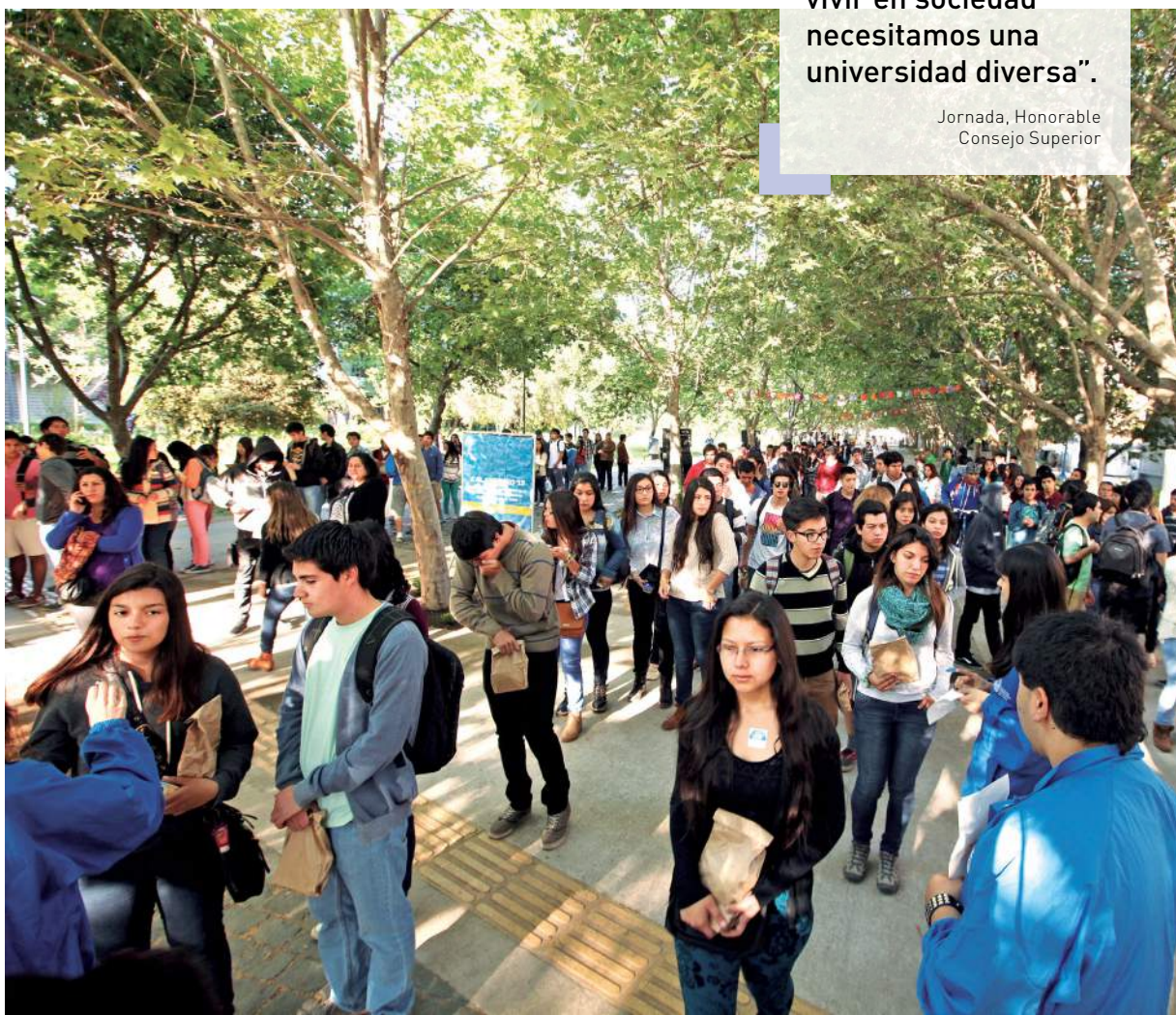
La inclusión fue uno de los ejes del Plan de Desarrollo 2010-2015. No obstante, todavía queda mucho camino por avanzar. Desde el punto de vista socioeconómico, el programa Talento e Inclusión tuvo su origen en la Escuela de Ingeniería, lugar desde el cual se

ha proyectado de manera paulatina a todas las unidades académicas.

En los últimos cinco años, la UC ha más que triplicado el número anual de estudiantes que ingresa mediante los diferentes mecanismos de selección que tienen los programas de inclusión. Este avance y crecimiento está cambiando a la universidad.

**“Para aprender a  
vivir en sociedad  
necesitamos una  
universidad diversa”.**

Jornada, Honorable  
Consejo Superior



**“Debemos quitarnos el velo frente a ciertos segmentos donde hay estudiantes talentosos que se van a otros lugares”.**

Jornada, Honorable Consejo Superior

En este nuevo Plan de Desarrollo buscamos ampliar y profundizar la inclusión, a partir de una mirada más integral, del perfeccionamiento de los mecanismos de selección y de la promoción de las diversas carreras. Queremos que la invitación no sea solo a ingresar a la UC, sino que a graduarse en la UC.

(2) Para ello precisamos consolidar y reforzar: los programas de acogida, de modo que todos quienes ingresen se sientan bienvenidos, valorados y parte activa de la comunidad; los programas de nivelación, para que todos puedan también desarrollar plenamente sus talentos y su vocación; los programas de integración, para que la vida universitaria, tan relevante en la formación, convoque a todos los alumnos sin distinción; y los programas de seguimiento, para asegurar que todo alumno tenga un acompañamiento en los ámbitos académico, socioeconómico y de vida universitaria.

El primer paso para esto ha sido la reciente creación de la Dirección de Inclusión, dependiente de la Vicerrectora Académica, que

coordinará estos programas y la labor que se realiza en las unidades académicas.

(3) El programa de inclusión y la actual reforma en el financiamiento de la Educación Superior en el país constituyen una oportunidad para atraer a jóvenes que hoy no nos eligen. Estudios que hemos realizado revelan que hay una alta desinformación y prejuicio de parte de los posibles postulantes.

Un número importante de alumnos que ha ingresado a través del programa de Talento e Inclusión ha sido agente de cambio de esta percepción. Notable ha sido también el impacto de la Biblioteca Escolar Futuro en su primer año, al aumentar de manera significativa el número de estudiantes interesados en la UC provenientes de establecimientos donde la universidad no formaba parte de sus opciones.

Estas iniciativas han sido un gran aporte, pero aún no es suficiente. Debemos reforzar y ampliar los programas de difusión a fin de dar cuenta de las oportunidades que ofrecemos.



**“Es fundamental hacer un diagnóstico de la cultura inclusiva al interior de la UC, para proponer líneas de acción. Se debe poner especial atención a los mensajes implícitos y a los discursos que no aportan en este sentido”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga





**“Se debe informar lo que se hace dentro de la universidad, y también mejorar la comunicación hacia afuera, para que se aprecie lo que realizamos en materia de inclusión”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga

Estas acciones requieren de una cultura más inclusiva, que involucre a toda la comunidad universitaria y permita pensar Chile desde su significativa pluralidad.

En este desarrollo, los diferentes programas como Talento e Inclusión, PentaUC, PACE (Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo) y la Biblioteca Escolar Futuro, sumados al estímulo y difusión de las Becas de Excelencia Académica (BEA), desempeñan un rol determinante.

(4) Estamos conscientes de que crecer en inclusión a través de estas acciones no solo requiere del financiamiento de aranceles, que deberían ser cubiertos por la nueva política de financiamiento de la Educación Superior. Se necesita además de una adecuada

manutención (alimentación, transporte y alojamiento), de manera de reducir los riesgos de deserción de aquellos estudiantes provenientes de los sectores más vulnerables. En la misma línea está el financiamiento de los materiales requeridos por distintas carreras para desarrollar adecuadamente los cursos. Esta es una necesidad que deberá ser también abordada.

(5) Los programas PACE y Biblioteca Escolar Futuro son dos nuevos proyectos.

En el caso de PACE, este programa nacional constituye un compromiso que adquirió la UC desde este año con seis establecimientos de educación media, para acompañar a alumnos de tercero y cuarto medio en su preparación para ingresar a la universidad. Los

estudiantes más talentosos y que cumplan un riguroso plan de formación podrán tener acceso a las vacantes que se abrirán para tales efectos en cada carrera.

Por su parte, la Biblioteca Escolar Futuro estará presente en todos nuestros campus y en los lugares donde la universidad tiene presencia de investigación, vinculada a colegios vulnerables para apoyar la formación. Aspiramos a que este programa que nace en nuestra institución pueda ser replicado por otras universidades, y en particular por aquellas que participan en el programa PACE, de manera de multiplicar su impacto en el país.

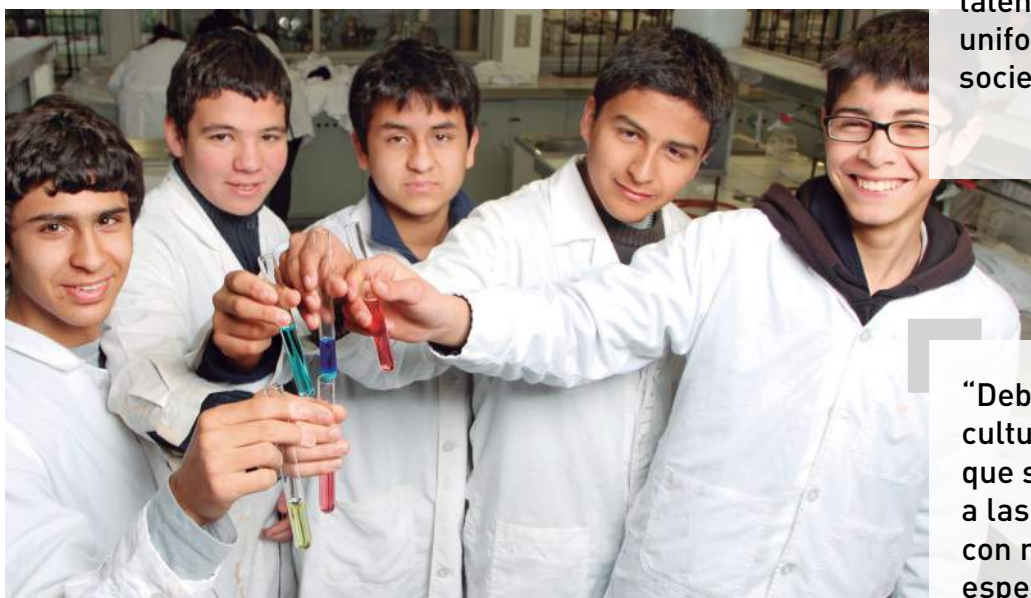
Todas estas acciones orientadas a la inclusión en la UC, se iluminan a partir de nuestra visión de ser una





**“El punto de fondo de la inclusión está en una hipótesis que es obvia: el talento se distribuye uniformemente en la sociedad”.**

Jornada, Honorable Consejo Superior



**“Debemos tener una cultura y una política que se oriente a las personas con necesidades especiales”.**



Profesionales Dirección Superior, La UC Dialoga





**“La integración no debe nivelar para que las personas sean iguales. Se debe integrar a los jóvenes tal cual son”.**

Profesionales Dirección Superior, La UC Dialoga

institución que mueve la frontera para ampliar oportunidades. En este caso, se trata de llegar a quienes hasta ahora no tenían un espacio a la educación con la que queremos aportar al país.

(6) En Chile, de acuerdo con las cifras disponibles, solo el 7% de los jóvenes con algún tipo de discapacidad y necesidades educativas especiales (NEE) accede a la universidad. Este porcentaje es aún menor cuando se revisan las tasas de titulación. Existen aspectos tangibles que dificultan esta inclusión, como son las necesidades en infraestructura, las prácticas pedagógicas y la acogida de la comunidad.

Estas limitaciones obstaculizan el ingreso y, de manera especial, la progresión académica de los estudiantes. No podemos hablar de inclusión sin abordar a estos alumnos, hasta ahora apoyados por nuestro programa PIANE. Durante el próximo quinquenio se potenciará el programa, con la meta de involucrar a todas las facultades.

(7) Como universidad católica queremos poner nuestra atención en los estudiantes de esfuerzo y rendimiento académico procedentes de nuestros pueblos originarios, a fin de darles un acceso preferente. Tenemos también interés en ampliar nuestra

mirada hacia la nueva realidad del país y buscar el talento entre aquellas familias inmigrantes que han hecho de Chile su hogar permanente. En ambas direcciones debemos efectuar un mayor avance durante el próximo quinquenio.

(8) Finalmente, las políticas de inclusión no deben considerar solo a los alumnos. Es el conjunto de la comunidad, constituida por sus profesores, estudiantes, profesionales y administrativos, la que debe abrir sus puertas para otorgar una acogida que facilite su pleno desarrollo en la universidad.



**“Cada ciencia tiene la virtud de intentar aproximarse a la belleza, a la inteligencia. La Teología no puede comprender el mundo creado si no recibe la mirada inteligente de cada una de las ciencias”.**

Jornada, Honorable Consejo Superior

## Interdisciplina para los grandes desafíos

**(1)** La interdisciplinaria es quizás la labor académica más difícil de abordar dentro de la universidad y refleja con claridad el desarrollo que esta ha alcanzado. Existe una profunda convicción en la comunidad UC de que el trabajo académico en el futuro, tanto en creación de conocimiento como en formación de personas, será bajo esta modalidad. En consonancia con ello, esta dimensión tiene significativos espacios de crecimiento.

Asimismo, existe hoy consenso en cuanto a que la investigación interdisciplinaria y de frontera será el camino para abordar en su

complejidad los grandes temas que inquietan a la sociedad, incluyendo aquellos de prioridad para nuestro país, donde la sustentabilidad destaca como uno de los campos de trabajo relevantes.

**(2)** Hemos sido testigos del gran esfuerzo que en los últimos diez años se ha realizado en esta materia, y seguiremos en la misma dirección. Para abordar este desafío y facilitar la labor de las unidades académicas se reforzarán el programa de cargos interdisciplinarios, la contratación de nuevos profesores en esta modalidad y los programas de investigación.

Es temprano para evaluar los resultados de las acciones implementadas al respecto, pero como efecto de ellas se espera un mayor diálogo entre las disciplinas, las unidades académicas, los profesores y los alumnos, de modo de facilitar un trabajo de investigación conjunto.

Esperamos asimismo que los profesores contratados ayuden a concretar nuevas áreas de especialización en pregrado y nuevos programas interdisciplinarios de magíster y doctorado. El crecimiento del doctorado, ya mencionado, dependerá fuertemente de ofertas



interdisciplinarios que debemos crear. Una plataforma que puede colaborar a concretar este objetivo es la Escuela de Graduados, a la que haremos referencia más adelante.

(3) Sin duda, este trabajo seguirá dependiendo de la vocación de los académicos y de su interés por asociarse con pares de otras disciplinas para dar respuestas más integrales a sus preguntas de investigación. Esto continuará siendo la base. En el siguiente nivel, el esfuerzo está en la tarea que hacen los centros, desde sus orígenes con vocación interdisciplinaria.

En los últimos años ha habido un importante desarrollo,

ordenamiento y estímulo para la consolidación de estos grupos de investigación. Ello seguirá siendo así. Sin embargo, existe la necesidad de dar un nuevo paso, orientado a estudiar la creación de una nueva unidad académica, que aborde de manera interdisciplinaria el ámbito de la Ingeniería Biomédica.

Se trata de un proyecto pionero, y confiamos en que a futuro surjan otras propuestas en la misma línea, las que serán analizadas según su mérito y las necesidades estratégicas de la UC.

(4) En pregrado, el Programa de Formación General y el College han sido dos pilares de la propuesta multidisciplinaria

de la UC. Como se ha señalado, este programa general necesita ser revisado a objeto de mejorar los cursos que refuerzan nuestra identidad y de ampliar la oferta de ramos orientados a desarrollar capacidades interdisciplinarias en los alumnos. Entre los cursos posibles destacan aquellos dirigidos a formar para la sustentabilidad y para el desarrollo de la vocación pública.

Por su parte, el programa College es uno de los programas más versátiles que ha creado la UC en las dos últimas décadas, periodo en el cual ha experimentado significativos progresos en orden a su consolidación. Ello, en virtud al decidido apoyo que le han brindado las distintas unidades académicas de la universidad.



**“Para incentivar y avanzar en interdisciplina debe haber una política clara por parte de la universidad. Se necesita una estructura y una institucionalidad que la favorezcan, así como tiempo, espacios y financiamiento”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga

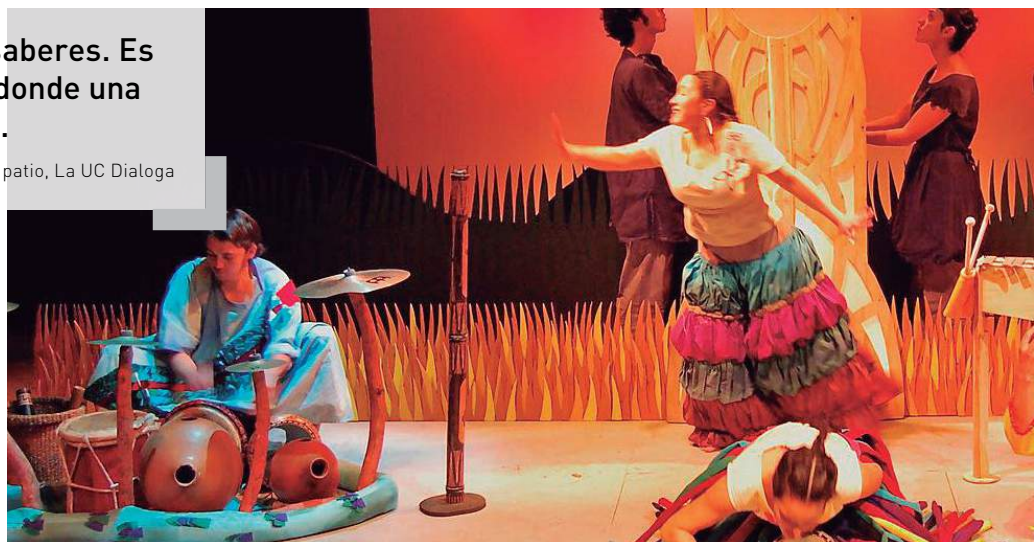
**“La interdisciplina es fundamental cuando hacemos ciencia aplicada”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga



**“Falta respeto a los distintos saberes. Es necesario un cambio cultural donde una disciplina no subvalore a otra”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga



Esta propuesta está pensada para todos los alumnos que deseen seguir un currículo distintivo e innovador, aunque en algunos casos este sea conducente a un título profesional tradicional. El College continuará siendo una plataforma para que las facultades puedan plasmar nuevos programas y desarrollar *majors* interdisciplinarios, no contemplados actualmente por las carreras de pregrado. Su crecimiento dependerá de su propio plan de desarrollo así como

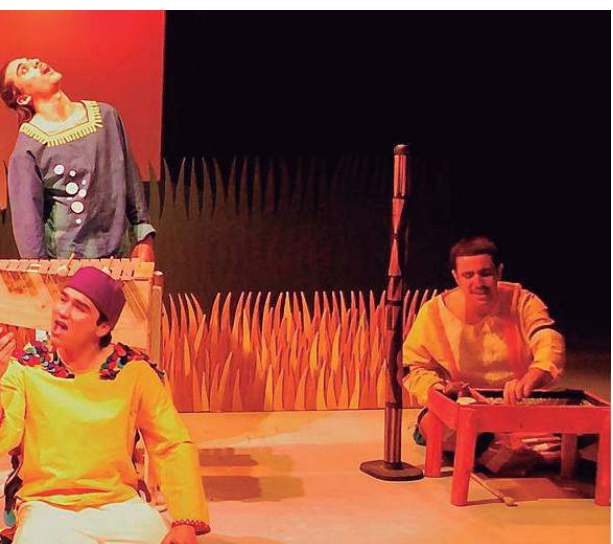
de la interacción que alcance con las propuestas de las facultades, para promocionar programas generales nuevos e integrados al interior de ellas.

(5) Otro de los desafíos propuestos es aumentar significativamente el tamaño y la diversidad de los programas doctorales. La contratación de profesores en áreas interdisciplinarias y el proyecto de internacionalización de la UC serán, en este contexto, instancias decisivas para la apertura de

nuevas líneas de conocimiento y de novedosos programas de doctorado, que nos permitan atraer más y mejores alumnos.

Este paso si bien es clave, por sí solo no resulta suficiente. Las cifras revelan que luego de la creación de los programas doctorales en cada disciplina, la matrícula total de doctorandos se ha estancado. Para romper esta tendencia necesitamos una nueva y más flexible institucionalidad, que nos permita crear propuestas





en áreas interdisciplinarias. Esta iniciativa posibilitará sumar a diversos académicos de destacada trayectoria en investigación que hoy se sienten excluidos de esta labor. Una Escuela de Graduados puede ser la institucionalidad que facilite la creación de nuevos proyectos y la gestión de los actuales. El compromiso es desarrollarla de manera integral en los próximos años.

(6) Es crucial volver a mencionar la necesidad y aspiración de un

mayor diálogo e integración entre las ciencias, las humanidades, las artes y la búsqueda de sentido a partir de la Teología. Como lo asume nuestra misión, la creación y transferencia del conocimiento y la formación de personas tienen una inspiración católica, basada en la fe. Ella debe ser la base para desarrollar una cultura inter y multidisciplinaria en nuestro interior. Creemos que el desafío es marcar este camino y ser agentes responsables dentro del ámbito de la Educación Superior chilena.

**“La interdisciplina ha estado presente en los centros desde su creación, pero algunos los perciben como ‘escondidos’ dentro de las facultades o sin facilidades para acceder a ellos”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga



**“Hay que generar más conversaciones con las autoridades universitarias para avanzar en el desarrollo internacional”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga

## Internacionalización para participar en un mundo global

(1) En el ambiente universitario mundial, cada día se hace mayor referencia al hecho de que los avances en internacionalización por parte de una universidad son sinónimo de su calidad. Esta asociación se asienta en el convencimiento de que en la medida en que una institución se abre al mundo, comienza a adquirir las prácticas de las mejores universidades para poder competir en el concierto internacional. La mayoría de los problemas de frontera que se abordan en investigación hoy son globales y ya nadie discute que la experiencia universitaria con pares extranjeros enriquece tanto la formación de estudiantes como la de profesores. Estos conceptos refuerzan esa mirada.

(2) En el mundo global, las universidades necesitan potenciar sus relaciones internacionales para avanzar en el desarrollo y en su compromiso país. Se requieren propuestas que aspiren a la excelencia, lo que supone contar con socios estratégicos de carácter mundial. El proyecto de internacionalización de la universidad debe incluir a estudiantes, profesores, profesionales de la gestión y, en forma muy especial, la presencia de proyectos colaborativos de investigación.

(3) La UC es la universidad que con mayor éxito en Chile ha logrado profundizar su proyecto académico en el ámbito internacional. En la

actualidad, más de 1.600 alumnos provenientes de instituciones principalmente europeas y de Estados Unidos cursan al año uno o dos semestres, acogidos a programas de intercambio. Del mismo modo, más de 700 de nuestros alumnos visitan anualmente alguna de las más de 350 universidades con las que mantenemos acuerdos de intercambio. En cuanto a profesores, el 12% de nuestra planta está conformada por extranjeros y más de un 50% de la actividad de investigación se realiza con coautoría con académicos de fuera del país. Asimismo, el 20% de nuestros cerca de 1.000 alumnos de doctorado provienen de otras naciones.





Estos índices se relacionan de modo directo con el propósito que nos hemos dado en nuestra visión, en cuanto a ser una universidad de frontera.

(4) No obstante las fortalezas institucionales referidas, se observa un desempeño dispar en entre las distintas áreas del conocimiento y entre las diferentes unidades académicas. Ello se refleja en los programas de doctorado, en la producción científica en colaboración, en la movilidad académica y estudiantil, en la participación en proyectos de investigación con contrapartes internacionales y en la integración a redes globales de generación de conocimiento, entre otros.

Lo anterior es efecto de la ausencia de una institucionalidad transversal que permita cerrar las brechas existentes y superar el actual nivel de desarrollo de la internacionalización, basado más bien en iniciativas de académicos o de grupos de investigadores que en una política sistemática que aborde

e integre a la universidad en su conjunto.

(5) Para avanzar como institución abierta al mundo es preciso que la universidad diseñe e implemente una estrategia que permita consolidar su liderazgo a nivel regional e internacional, con especial foco en las áreas de mayor fortaleza. Para ello se necesita: una institucionalidad de gestión de la internacionalización, orientada a lograr una mayor coherencia, articulación, alcance y mejora en los servicios de apoyo ya existentes, de modo de incrementar su eficacia; la internacionalización de los postgrados y, muy especialmente de los programas de doctorado, a partir de la experiencia y buenas prácticas alcanzadas gracias a los planes de mejoramiento; y el fortalecimiento de la investigación, a través de una estrecha vinculación con universidades y centros de clase mundial.

(6) Los dos primeros ámbitos de acción recién mencionados están dirigidos a generar una nueva

política. La primera, para incorporar la internacionalización como un concepto amplio y transversal, que abarque desde la docencia hasta la investigación, diseñando incentivos y políticas que aseguren la participación de toda la comunidad UC.

La segunda busca internacionalizar los programas de doctorado a través de la implementación de una Escuela de Graduados UC, fundada a partir de la experiencia inicial del Colegio de Programas Doctorales y las experiencias internacionales en el área. Esta Escuela de Graduados agilizará la gestión administrativa, optimizará el uso de los recursos, permitirá habilitar a los graduados para un trabajo global y facilitará la postulación y el acceso de alumnos extranjeros, entre otros.

La tercera línea de acción se orienta a fortalecer la investigación de excelencia a través de facilitar la cooperación internacional, especialmente en aquellas áreas donde tenemos mayores fortalezas.

# Compromiso público

(1) En los últimos años se ha instalado la discusión sobre el rol y el compromiso de las universidades chilenas. Al respecto, nuestra postura ha sido clara en el sentido de que el carácter público de una institución no está determinado por su propiedad sino por su preocupación, compromiso, interés social y aporte al desarrollo del bien común. No cabe duda de que la UC, desde su fundación y hasta nuestros días, ha mantenido y ejercido una vocación y función pública. En la actualidad, sus principales labores reflejan su alto nivel de compromiso con el país, entendido este como una relación de colaboración permanente entre la universidad, la sociedad y el Estado, a través de un intercambio mutuo de conocimiento y recursos en un contexto de reciprocidad.

Este compromiso de función pública repercute en la provisión de bienes y servicios que benefician a todos los chilenos.

(2) Por otro lado, el sistema de Educación Superior está llamado a reflejar la pluralidad de propuestas educativas presentes en el país. Esta diversidad no es un defecto que haya que tolerar, sino una virtud que Chile debe cultivar. De este modo, el pluralismo al interior de cada institución debe tener como único límite el respeto a la dignidad de la persona y su orientación al bien común. Hacer coincidir lo público con lo estatal reduce esta esfera a un ámbito estrecho, lo que en vez de fortalecer esta dimensión, la debilita. Este principio subyace

**“El liderazgo de la UC debe transmitirse en los debates actuales”.**

Exalumnos y amigos, La UC Dialoga

en la historia de la educación superior chilena.

(3) La Universidad Católica constituye un patrimonio de Chile. La historia de la nación no podría ser del todo entendida sin mencionar el rol que la universidad ha desempeñado en sus 127 años de vida. Si bien desde su fundación la UC ha realizado permanentemente aportes al país, el presente Plan de Desarrollo se orienta a reforzar la relevancia actual que tiene el servicio que la universidad presta a las personas y a la sociedad.

Para ello es necesario reconocer este compromiso como un desafío transversal, alineando los esfuerzos, definiendo mejor su alcance y explorando nuevos ámbitos de acción. En esta nueva fase de su desarrollo, el país enfrenta problemas más complejos y multidimensionales, lo que exige a la universidad formas innovadoras de contribución a fin de abordar los desafíos que vienen.

Sabemos que existen numerosos aportes que son poco conocidos por el país, e incluso por parte de nuestra propia comunidad. Dar a conocer y reforzar el rol público de la UC constituye hoy una prioridad y una obligación mayor. Estos nuevos desafíos requieren adicionalmente una mejor estructura y una coordinación en la gestión.

La comunicación de nuestros programas académicos, de la creación de conocimiento que beneficia directamente al ciudadano y del trabajo que efectúan los centros interdisciplinarios en la solución de problemas que afligen a la población, son una muestra de los aportes constantes de la UC a Chile. Esta contribución constituye una obligación para todos los que trabajamos en la universidad.

(4) En la dimensión formativa interdisciplinaria, un antiguo anhelo ha sido la creación de una Escuela de Gobierno que nos permita aportar de manera más gravitante en el ámbito público. Esta escuela, actualmente en formación, reforzará nuestro propósito de incentivar la vocación de servicio en nuestros alumnos, a partir de propuestas específicas y del Programa de Formación General.

Esta nueva escuela permitirá también complementar la destacada labor que desde su creación ha realizado el Centro de Políticas Públicas, invitando a académicos de todas las facultades





**“Las dificultades de la sociedad son las nuestras. Debemos conocer más Chile para darnos cuenta de los aportes que son realmente necesarios”.**

Jornada, Honorable  
Consejo Superior



“la UC debe proyectar su carácter de universidad pública en su vocación docente y académica”.

Exalumnos y amigos, La UC Dialoga



“La universidad está hecha para salir al mundo a través de sus exalumnos”.

Exalumnos y amigos, La UC Dialoga



a trabajar y proponer políticas basadas en la evidencia que arrojan las investigaciones, fortaleciendo por este medio nuestra alianza con el Estado.

(5) El compromiso al que nos hemos referido debe también manifestarse en la participación de nuestras autoridades y académicos en el debate público, particularmente en aquellas materias que son propias a la universidad y que emanan de su identidad católica y orientación al bien común, como son las políticas en ámbitos de educación superior y

en temas vinculados al respeto de la dignidad humana.

La UC no puede permanecer ajena a esta discusión. Ella debe alentar al diálogo desde sus principios, los cuales encuentran fundamento –entre otros– en la mirada de la doctrina social de la Iglesia respecto del desarrollo, y en especial respecto del desarrollo sustentable, como nos señala el Papa Francisco en su reciente encíclica *Laudato Si'*, referida a “nuestra casa común”.

(6) También es importante continuar impulsando las

iniciativas que buscan aportar a la formulación de políticas públicas desde las investigaciones aplicadas y las intervenciones sociales.

Para incentivar esta labor en los académicos es preciso sostener una discusión profunda al interior de la universidad y de sus distintas unidades respecto del rol que tienen estas actividades en la carrera académica y de cómo ellas van a ser valoradas en los procesos de calificación bianuales. Asimismo, es conveniente identificar nuevos instrumentos y procesos para



estimular el compromiso público y la generación de conocimiento a partir de experiencias basadas en esta interacción.

**“La voz de la UC es importante en todos los temas. Hay que instalar constantemente la discusión por lo público en la sala de clases para generar interés y cuestionamiento en los estudiantes”.**

Mesas al patio, La UC Dialoga

(7) En este campo debemos profundizar en el camino avanzado en materia de transferencia de proyectos de innovación tecnológica y sociales, realizado a través del Centro de Innovación. Este se ha constituido en un espacio de encuentro entre la universidad, el Estado, el sector productivo y la sociedad civil, en orden a proyectar nuevas formas de trabajo conjunto.

(8) La universidad cuenta con un número importante de fundaciones e instituciones afiliadas, que comparten los valores y la misión de la UC. Estas

instituciones se desarrollan en el ámbito de la educación técnico-profesional, de la salud, del mundo rural, de las comunicaciones, de la educación escolar y de la innovación en recursos naturales, entre otras áreas. El aporte que estas organizaciones hacen al país acrecienta el compromiso de la UC con Chile y sus diversas realidades, haciendo aún más relevante nuestra presencia en la sociedad. En esta línea se buscará incrementar los vínculos existentes y promover un trabajo acorde a la específica vocación y capacidad de acción de cada entidad.

**“La UC está en el ADN del país. Debemos mostrar nuestra vocación de compromiso con el desarrollo de Chile, porque nos importan las personas”.**

Jornada, Honorable Consejo Superior



# Eje de gestión institucional como sustento de nuestro quehacer

## Gestión para el crecimiento, la innovación y la proyección de la UC

(1) Con el fin de resguardar nuestra identidad y sentido de comunidad, y de avanzar en los ejes específicos del Plan de Desarrollo que se ha definido, es preciso disponer de una adecuada organización, planificación, capacidad de gestión y financiamiento. Estos aspectos son los que nos permitirán abordar de manera adecuada nuestra propuesta y hacer frente a las diversas coyunturas.

El plan estratégico de la universidad, que se construye a partir de su específica realidad y de las aspiraciones comunes y desafíos que nos plantea el entorno, debe estar soportado por una estructura, gestión y recursos apropiados, que operen de modo alineado tras un objetivo

común y en concordancia con los compromisos asumidos por la UC.

### Aspectos organizacionales

(2) La organización de nuestra universidad refleja la amplitud y sofisticación de una universidad compleja. El rector y la Dirección Superior conduce y administra; el Honorable Consejo Superior analiza, discute y aprueba las políticas generales; y las facultades tienen a cargo las labores académicas fundamentales de formación e investigación.

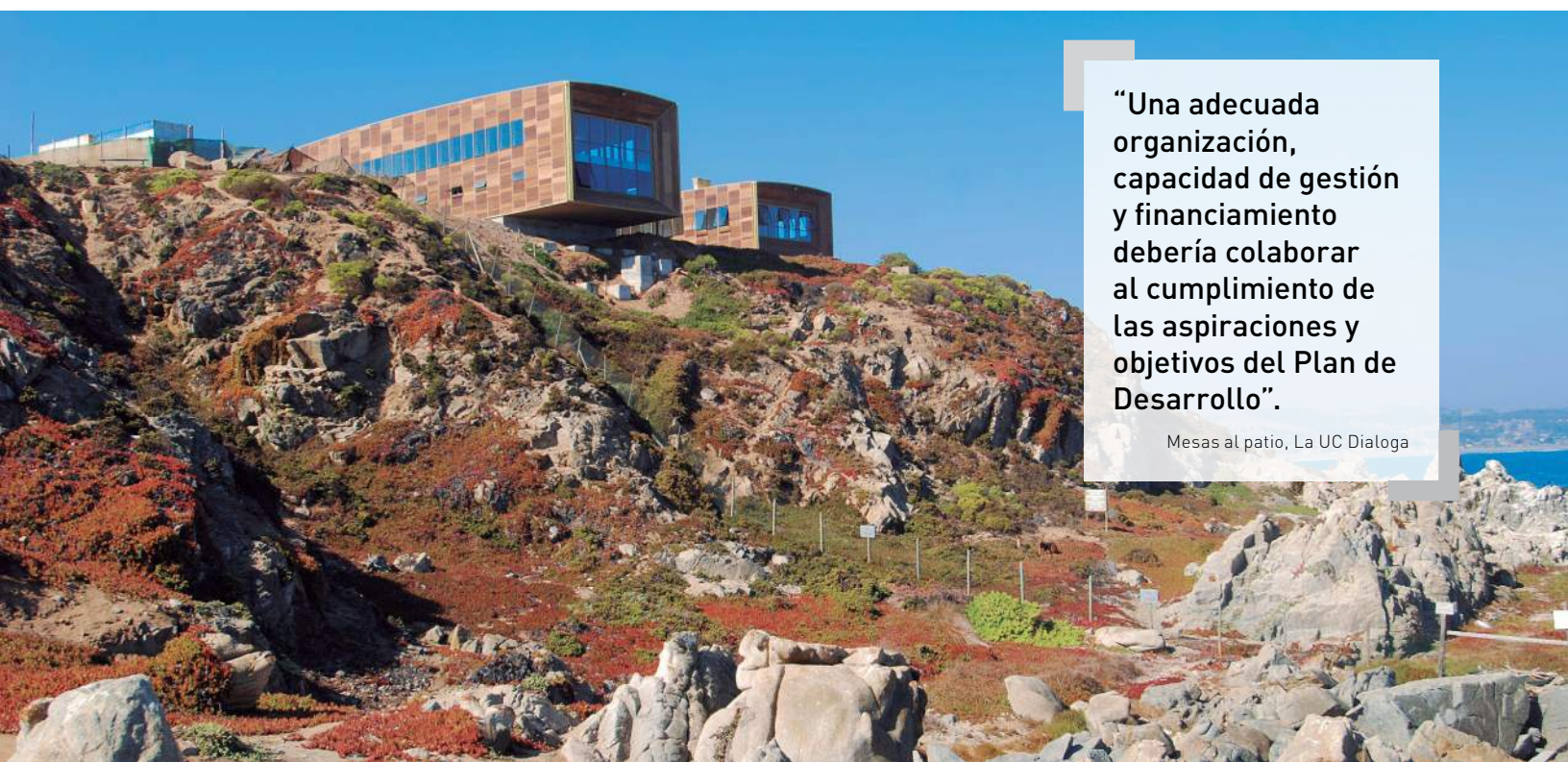
Las facultades operan, además, en un esquema de descentralización, que ha permitido potenciar las actividades de postgrado, la

educación continua y los servicios. Nuevas formas organizacionales como los centros interfacultades, el College y otros proyectos en desarrollo, entre los que figuran el Instituto de Ingeniería Biológica Médica y la Escuela de Gobierno, plantean importantes desafíos.

(3) Tanto la estructura de la Dirección Superior como la de las facultades han evolucionado acorde al desarrollo de la universidad. La creación de la Prorectoría de Gestión Institucional obedece a este crecimiento.

A nivel de facultades se han aprobado diversas modificaciones en sus formas de organización y mecanismos de gobierno. Un ejemplo lo representa la Facultad de Medicina y su Red de Salud UC-





**“Una adecuada organización, capacidad de gestión y financiamiento debería colaborar al cumplimiento de las aspiraciones y objetivos del Plan de Desarrollo”.**

Mesas al patio, La UC Dialogo



**“Hay una deuda en materia de espacio físico”.**

Jornada, Honorable Consejo Superior

**“Tenemos un problema de política interna, ya que muchas veces las unidades no se quieren relacionar unas con otras. Debemos mejorar la cultura organizacional en este tema”.**

Profesionales Dirección Superior, La UC Dialoga

Christus, cuyos cambios han estado orientados a potenciar la actividad académica de manera de otorgar una real sustentabilidad a la red de atención clínica de la universidad.

Conforme surjan nuevas necesidades será preciso ir revisando nuestra estructura de funcionamiento de modo de responder a este desarrollo.

## Capacidad de Gestión

(4) Durante este quinquenio se espera fortalecer el trabajo con otras entidades e instituciones relacionadas con la universidad. Especial mención amerita la labor con la Fundación DuocUC, orientada a presentar una propuesta conjunta en materia de desarrollo de la educación superior. El desafío en este ámbito consiste en articular colaboraciones más cercanas con estas instituciones, entre las que cabe mencionar la Fundación de Vida Rural, la Fundación Club Deportivo UC, la Fundación Josefina Martínez, el Canal 13, Dictuc y Educa UC.

(5) En un ámbito interno, si bien la estructuración de los planes de desarrollo de las facultades se ha asentado en el tiempo, permitiendo definir propuestas con mirada de futuro y alineadas con los objetivos de la universidad, este trabajo requiere de una reflexión y revisión en cuanto a su modalidad de funcionamiento.

Al respecto se observa la necesidad de evaluar planes con mayor perspectiva, que permitan visualizar orientaciones de corto y mediano plazo, con impacto futuro y realidad presupuestaria que los soporte. También se precisa enfatizar temáticas estratégicas comunes e incorporar a la planificación la mirada descentralizada.

(6) Para mejorar nuestra capacidad de gestión se requiere además implementar un programa de formación para la dirección y el liderazgo, que favorezca una rápida inmersión de las nuevas autoridades en funciones como decanos o directores de unidades,



departamentos, áreas o centros. También se requiere la preparación de un “Modelo de Gestión Directiva UC”, que contemple los principales elementos de gestión de la universidad.

(7) El refuerzo de la gestión académico-administrativa, ha sido preocupación de la universidad. Para ello se ha trabajado en la creación y profesionalización de las direcciones administrativas de las facultades y en la incorporación de sistemas y herramientas de soporte más sofisticados. Ello debería traducirse en una mayor y mejor capacidad de administración de procesos e información relevante para apoyar los propósitos y la acción de la universidad.





**“Hay que comunicar lo que se está haciendo, tanto dentro de la UC como hacia la comunidad”.**

Jornada, Honorable Consejo Superior

**(8)** En el ámbito académico-estudiantil se ha incorporado el sistema de gestión de información Banner. Con el aporte de todos los profesionales y administrativos se ha avanzado en la superación de las complicaciones iniciales. A futuro, se espera una mejora sustantiva en la programación, los procesos de registro, el manejo de datos académicos y estudiantiles, junto a la disponibilidad de información para el análisis y la toma de decisiones.

**(9)** En los próximos años se contempla seguir avanzando en nuevos espacios académico-docentes en los diferentes campus. Entre ellos destacan proyectos innovadores en las facultades y nuevas salas, auditorios y laboratorios de uso común para la comunidad. Especial

menção requiere la calidad de vida universitaria, propósito tras el cual reforzaremos los espacios de encuentro y de estar que promuevan la innovación, el desarrollo de una auténtica vida de universidad y el disfrute de la naturaleza, bajo criterios y estándares de diseño sustentable.

**(10)** La creación del campus San Carlos de Apoquindo es un tema importante para el crecimiento futuro del postgrado en la UC. Lo es también el fortalecimiento de las estaciones de investigación Las Cruces, Patache y Patagonia, y su relación con las comunidades aledañas. El crecimiento en los lugares vecinos a la Casa Central y en los alrededores de los campus se plantea como una línea de desarrollo institucional.

## Financiamiento

**(11)** La universidad capta sus recursos principalmente a través de los aranceles de matrícula de los alumnos de pre y postgrado, del aporte fiscal directo e indirecto, de las becas del Estado, de los fondos de investigación concursables y de otros aportes, como donaciones de privados.

Ella genera también recursos mediante sus actividades de extensión y la venta de servicios externos. Estos aportes no implican que el financiamiento esté resuelto. Los aranceles de matrícula representan el 57% de los ingresos centrales de la universidad y exhiben un escaso margen de reajuste. De hecho estos han permanecido congelados en términos reales durante los últimos años.

**“La universidad tiene que buscar formas de financiamiento propio”.**

Exalumnos y amigos,  
La UC Dialoga

Aunque en la discusión de la reforma en Educación Superior se ha asegurado que los fondos estatales que recibe la universidad no experimentarán una reducción, existe aún incertidumbre sobre el contenido de las propuestas definitivas. Por ello será necesario trabajar en la diversificación de nuestras fuentes de financiamiento, de manera de procurar que ningún joven con talento que elija la universidad quede fuera por razones económicas.

Para potenciar nuestra actividad de investigación será crucial que los investigadores incrementen los esfuerzos por captar fondos concursables a nivel nacional e internacional.

**(12)** El desarrollo de la universidad amerita fortalecer otros mecanismos para generar y captar recursos, independientes de los aportes estatales. Frente a este escenario, es preciso tener una mejor organización y gestión interna, acompañada de políticas de austeridad y buen manejo de los recursos disponibles. Asimismo es conveniente explorar la posibilidad de nuevas consolidaciones y sinergias, que permitan trabajar de forma conjunta e integrada.

**(13)** Las actividades de educación continua constituyen un aporte fundamental tanto para los profesionales que buscan una permanente formación como para las organizaciones que demandan de trabajadores cada vez más competentes en diferentes ámbitos. Esta actividad, junto con contribuir al aumento en los índices de productividad del país, se ha convertido en una fuente de ingresos adicionales. Para ponerse al día con los nuevos desarrollos que ha experimentado este tipo de formación, es fundamental que la UC avance de manera más

decidida hacia la educación de tipo virtual, tanto en sus modalidades *e-learning* como bajo formatos semi presenciales o *blended*. Si bien hay ya importantes experiencias en la materia, durante este quinquenio se trabajará en el perfeccionamiento de nuestras plataformas, en los protocolos de calidad y en los servicios de apoyo de manera de promover un mayor desarrollo en este campo.

**(14)** Finalmente, a lo largo del quinquenio que aborda este plan esperamos potenciar la búsqueda de recursos vía donaciones o *fundraising*, tanto dirigidos a proyectos especiales como a otros de carácter general. Estos esfuerzos se orientan a la consolidación y al desarrollo futuro de la universidad, en la medida en que apuntan a la generación de un *endowment* de la UC.

Es también importante trabajar en el desarrollo de un “espíritu filantrópico” a nivel país, aspecto que debiera sentar las bases para futuras búsquedas de recursos.

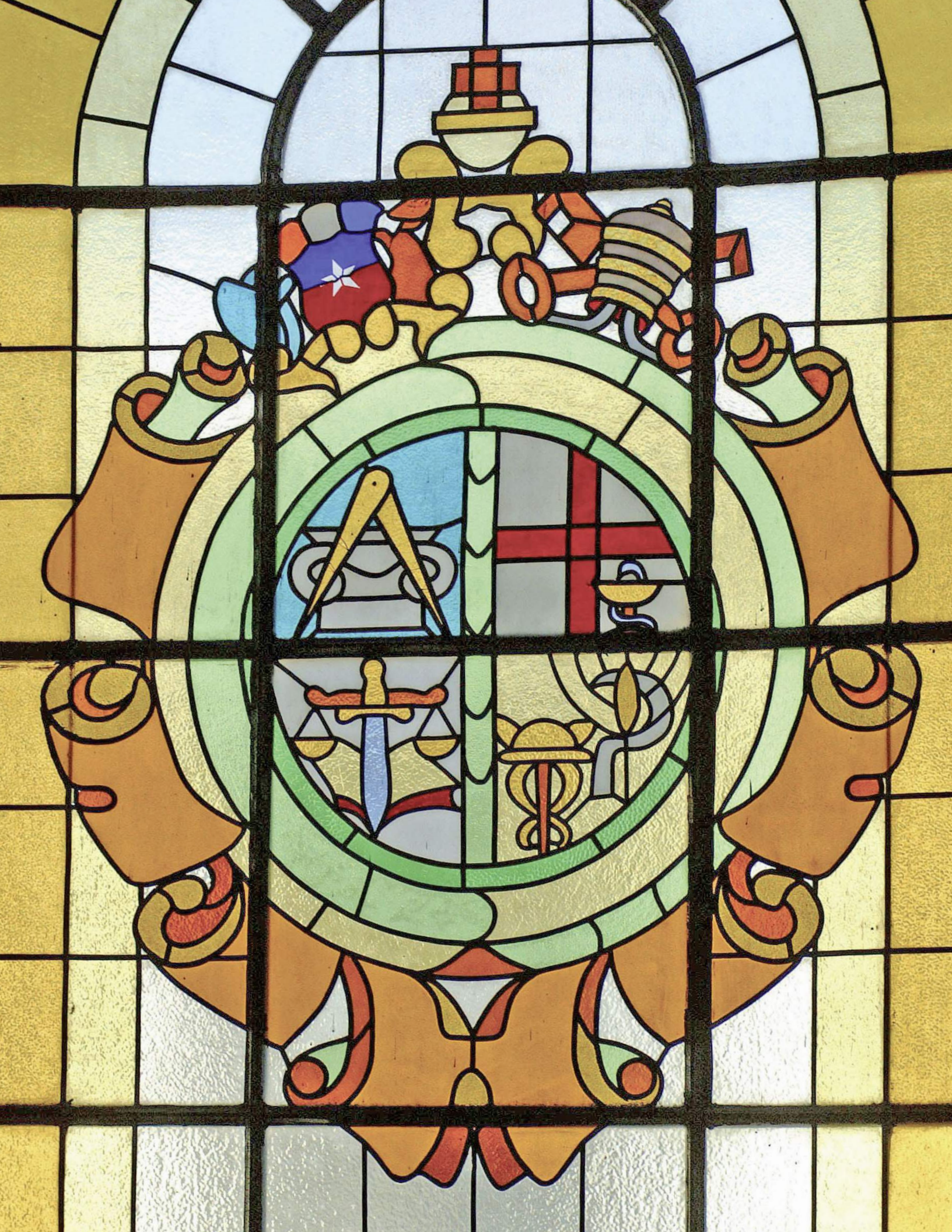
**“Debemos buscar financiamiento para iniciativas transversales, que permitan trabajar juntos a profesores de música e ingeniería, por ejemplo. Esto es vital para una vida cuya característica es la globalidad”.**

Dirección Superior, La UC Dialoga











# Orientaciones de la UC hacia 2035



Una de las solicitudes y sugerencias del Comité de Búsqueda de rector fue la de realizar una reflexión al interior de la universidad sobre la UC que queremos a 20 años. A la luz de este interés, dentro del Plan de Desarrollo 2015 – 2020 se ha incorporado una mirada incipiente con este horizonte, que busca iniciar una reflexión respecto de nuestro futuro de largo plazo.

Las propuestas han surgido a partir de una presentación preliminar al HCS por parte del rector y de la Dirección Superior. Asimismo, ellas han sido recogidas a partir de un análisis aún preliminar también dentro de este Consejo.

Para avanzar de manera participativa e involucrando a toda la comunidad, a partir del próximo año convocaremos a un trabajo sistematizado, a través del formato de La UC Dialoga.

No obstante, a nivel de orientaciones generales consideramos que hacia el año 2035 la Universidad Católica debiera ser reconocida por:

- Su misión y sus valores; por el compromiso ético y ejemplo entregado por sus alumnos, exalumnos, profesionales, administrativos y profesores;
- Su identidad y condición de universidad de referencia en la educación superior católica a nivel mundial;
- Su liderazgo en calidad en Latinoamérica;
- Su consideración nacional como verdadero patrimonio de Chile; valorada y respetada por la comunidad en virtud de sus contribuciones en formación, pensamiento, propuestas y acciones frente al país;
- Su compromiso público, demostrable en el servicio que realiza frente a los problemas que aquejan a la nación y a sus habitantes, y su contribución al desarrollo;

- Ser parte de una red de universidades activa e integrada, a nivel nacional e internacional, para el desarrollo de proyectos innovadores en docencia e investigación;
  - Ser una universidad inclusiva, con un mayor número de estudiantes provenientes del sector público y subvencionado, de los pueblos originarios y migrantes, y de alumnos con necesidades educativas especiales (NEE) en todas las carreras;
  - Una docencia centrada en el alumno, apoyada por nuevas metodologías que dan espacio a diversas formas de interacción entre profesores y estudiantes;
  - Su innovación, y por incentivar el emprendimiento en estudiantes y profesores;
  - La presencia de un crecimiento significativo del programa College, y la apertura de nuevos ingresos a la universidad por áreas disciplinares;
  - Un aumento significativo de su postgrado, tanto en programas de magíster como de doctorado;
  - El desarrollo de una investigación de avanzada, con áreas prioritarias, énfasis en la interdisciplina y en la resolución de problemas complejos tanto a nivel de nuestra región como a nivel global;
  - La presencia de territorios consolidados de investigación a lo largo del país;
  - Ser una organización basada en grandes facultades, áreas de trabajo, centros e institutos interdisciplinarios;
  - Ser abierta al mundo, con un mayor número de profesores y de estudiantes extranjeros en pre y postgrado;
  - Ser sustentable en su accionar, con metas conocidas y exigentes;
  - El crecimiento de sus campus actuales y nuevos en Santiago;
  - Su estrecha relación y un trabajo conjunto con sus instituciones y fundaciones afiliadas; y
  - Un trabajo orientado al fomento de la filantropía, que promueve una cultura nacional de donaciones que permite a la UC tener un *endowment* para sustentar su desarrollo.
- Como señalamos, cada uno de los aspectos enunciados en esta propuesta debe constituir materia de un análisis profundo, que convoque a la comunidad y la estimule a participar en la discusión sobre nuestro futuro.
- La invitación que dejamos abierta es a iniciar este proceso, a pensar desde ya la universidad que queremos, de manera de ser agentes activos de nuestro propio desarrollo institucional.



PLAN DE  
**DESARROLLO**  
2015 - 2020

---

Santiago, octubre de 2015

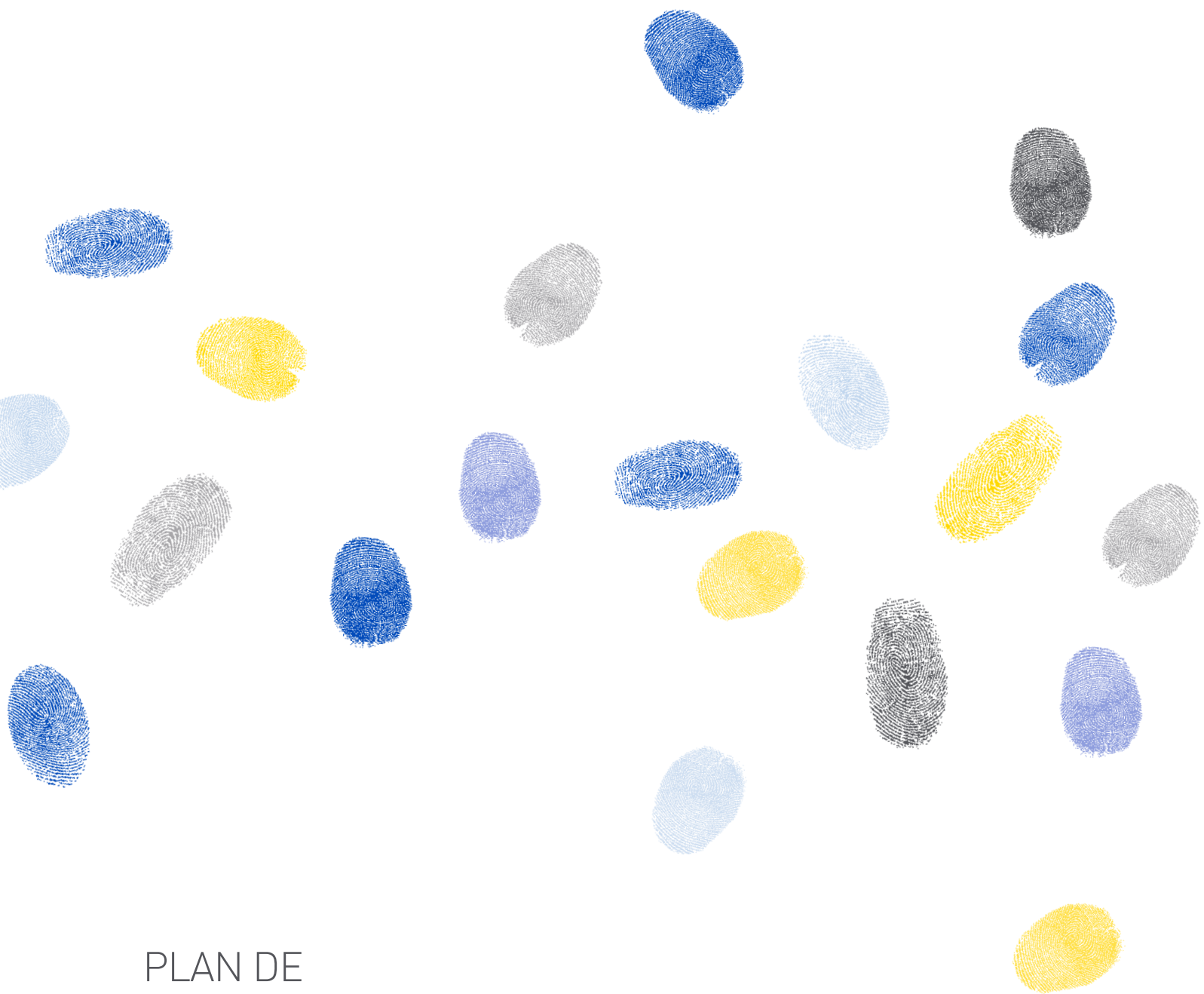
Las tapas de este documento fueron impresas en papel *Stone paper RPD* 300 grs., material sustentable, libre de celulosa y PVC, de origen mineral. Para el interior se utilizó papel *Hilado 6/PEFC* 106 grs., que proviene de bosques manejados de forma sustentable.







PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE



PLAN DE  
**DESARROLLO**  
2015 — 2020

---