



INFORME DE
COMISIONES DEL

Honorable Consejo Superior

Pontificia
Universidad
Católica
de Chile

2010

Principales conclusiones de la Comisión *College*

Honorable Consejo Superior

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN: prorector, **Guillermo Marshall**; vicerrector académico, **Roberto González**; decanos **José Rosas**, **Francisco Rosende**, **Arturo Irarrázaval**, **Juan Carlos de la Llera**, **María Angélica del Valle**, **Luis Flores** y **Mariano de la Maza**. Director del *College*, **Tomás Chuaqui**; directora de docencia del *College*, **Lorena Correa**; consejeros **Juan Eduardo Coeymans**, **Mario Favre**, **Gonzalo Saavedra** y **Pablo Varas** (representante alumnos).
Julio, 2010.

A. Consideraciones preliminares

Los miembros de la Comisión *College* del HCS consideran que hoy no están las condiciones para pensar en un futuro *College* más grande al que existe y proponen ir paso a paso modificándolo, según lo aconseje el estado del sistema de educación superior y el grado de aceptación que esta modalidad de estudios tenga en la sociedad chilena. El *College* debe ser un programa de alto prestigio, de carácter interdisciplinario y una base para que las diferentes facultades puedan ir acomodando sus programas de pregrado. No puede ser visto como una nueva oportunidad para ingresar a las carreras tradicionales. El traspaso a los 200 créditos se mantendrá en el entendido de que permite que algunos estudiantes accedan a la carrera que mejor corresponde a su vocación luego de un período de discernimiento, aun cuando habrá un número de vacantes definido con anterioridad. En el corto y mediano plazo, es necesario tomar medidas para prestigiar el programa. A continuación se proponen algunos lineamientos de acción.

B. Principales ejes de acción

- I. Gobierno y gestión
- II. Docencia
- III. Articulaciones a los 400 créditos
- IV. Vacantes y retención de alumnos
- V. Internacionalización
- VI. Información

I. GOBIERNO Y GESTIÓN

1. La Dirección del *College* velará por impulsar los lineamientos emanados de la Dirección Superior y del Honorable Consejo Superior, e informará continuamente del estado del funcionamiento del programa.
2. Se diseñarán estatutos y reglamentos para el funcionamiento interno del *College*, los cuales se darán a conocer a las autoridades correspondientes.
3. Se propone un organigrama y responsabilidades y funciones específicas de cada cargo. Se dará especial atención a la función de velar por la calidad de la docencia.
4. Se constituirá un Consejo Asesor compuesto por quienes hasta ahora han ejercido como jefes de programa, y por profesores que representen las distintas áreas disciplinarias que tengan participación activa en sus facultades de origen, y que sean permanentes interlocutores entre las unidades académicas y el *College*. Será presidido por el Director del *College*, lo integrará también la Directora de Docencia, quien tomará acta de las reuniones, y un representante de los alumnos. Sesionará regularmente, su función será deliberativa y consultiva y deberá servir de vínculo con las unidades académicas.
5. Se constituirá un Comité Curricular compuesto por tres miembros del Consejo Asesor, uno de cada área disciplinaria del *College*. Además lo compondrá el Director del *College*, la Directora de Docencia, y consejeros académicos de los estudiantes. El Comité Curricular se ajustará a las normas establecidas para ellos desde VRA.
6. Se propiciará una relación fluida con autoridades de las unidades académicas, programando reuniones periódicas, con el propósito de conjugar las necesidades de estas y del *College*.

II. DOCENCIA

1. Se reducirán las secciones de cátedra en aquellos cursos en los que actualmente existen muchas, y se aumentarán las secciones de ayudantía. Se estudiará la viabilidad de esta acción en términos de infraestructura (salas adecuadas) y de disponibilidad de profesores y ayudantes calificados.
2. Ligado a lo anterior, se diseñarán incentivos hacia las facultades para que asignen profesores *senior* y de planta ordinaria. Estos incentivos se entregarán directamente a las facultades y no a los académicos. Las alternativas propuestas son:
 - a. Entregar recursos desde el *College* a las facultades bajo condición de que la docencia en el *College* sea dictada por profesores de alta evaluación académica y que cuenten con el reconocimiento de sus pares y de los estudiantes.
 - b. Reorientar hacia el *College* las labores de profesores reconocidos por la calidad de su docencia que estén en proceso de retiro o que su productividad no se concentre en la investigación.
 - c. Entregar recursos de investigación para profesores destacados y sus equipos, administrados por la facultad correspondiente. Podrían incluir a sus doctorandos como ayudantes.
 - d. Establecer un modelo de remuneración de acuerdo a la categoría académica del profesor y a la escala de sueldo de la facultad de la que proviene.
3. Se propondrá la creación de concursos FONDEDOC especiales para el *College*.
4. Se fijarán dos reuniones semestrales con los docentes del programa. Una se realizará al inicio del semestre y tendrá como propósito darles la bienvenida e informar sobre las autoridades y las expectativas del programa en relación a los contenidos de los cursos y el currículum. Otra al final del semestre, para recibir opiniones y sugerencias de los docentes a partir de su experiencia en el aula.
5. Se propiciará la creación de un cuerpo docente estable en el tiempo, cuyos integrantes seguirán perteneciendo a las unidades académicas, de modo que el *College* adquiriera una identidad académica reconocible por los estudiantes y la comunidad universitaria. Este

objetivo se logrará a través de los incentivos hacia las facultades ya mencionados y se estudiará la posibilidad de crear *joint appointments*.

III. ARTICULACIONES A LOS 400 CRÉDITOS

1. Se completará, con carácter de urgente, las articulaciones pendientes, aun cuando estas no respondan al espíritu original del proyecto.
2. Se orientará el *College*, especialmente, hacia las salidas de postgrado a través de una mayor difusión de esta alternativa y sus beneficios, y de la creación de *majors* y *minors* que generen una combinación curricular atractiva e innovadora para los distintos programas. En algunos casos, la salida vía postgrados incluirá también la habilitación profesional, y se considerará la posibilidad de que algunos *majors* contemplen un examen de grado.
3. Se propondrá crear un fondo para becas de excelencia destinadas al apoyo de alumnos que opten por cursar programas de postgrado en la UC.
4. Se generarán nexos entre los programas de estudio del *College* y los centros y programas de la UC, de tal manera que los estudiantes puedan vincularse con las actividades de investigación y extensión que estos llevan a cabo, y que se facilite la creación de *majors* y *minors* interdisciplinarios, que eventualmente podrían articular con programas de postgrado también interdisciplinarios.
5. Se concordará con las facultades criterios de admisión a los magísteres desde el *College*. Se propiciará una mayor consistencia en los criterios de selección y se difundirán ampliamente para que los estudiantes del *College* puedan anticipar los requisitos que les serán exigidos.
6. Si la dificultad para la articulación fuere la absorción de alumnos en las salidas profesionales, se determinará si es posible facilitarla con recursos del *College*. Por ejemplo a través del apoyo con recursos para equipamiento e infraestructura.
7. Se convertirán todos los certificados académicos en *minors*, lo que redundará en una mayor cantidad de perfiles de salida y ampliará la oferta curricular.

IV. VACANTES Y RETENCIÓN DE ALUMNOS

1. Se evaluará el ajuste de vacantes en Ciencias Naturales y Matemática, previo estudio de factibilidad económica, impacto sobre el puntaje de corte y un adecuado equilibrio entre oferta y demanda hacia las articulaciones y traspasos.
2. Se mantendrá la estructura existente de cupos de traspaso a los 200 créditos. El número específico de cupos será acordado anualmente con las unidades académicas, así como también el procedimiento de cálculo de promedio de traspaso.
3. Se encargará un estudio de empleabilidad y se establecerán y mantendrán vínculos con potenciales empleadores. También se evaluará la creación de un programa de orientación laboral y la aceptación que los alumnos licenciados del *College* puedan tener en postgrados fuera de la Universidad.
4. Se crearán *majors* y *minors* interdisciplinarios en áreas donde se ha determinado que existe un mercado laboral no cubierto. Estos programas también deberán responder a los intereses de los estudiantes, los que serán sondeados mediante encuestas y *focus group*. El *College* será una plataforma para crear carreras y salidas nuevas, especialmente de tipo interdisciplinario.
5. El *College* será una instancia que permitirá que carreras actuales se vayan adaptando a nuevas exigencias del mercado, modificando sus programas o alimentándose del *College*.

V. INTERNACIONALIZACIÓN

1. Se impulsará la internacionalización del *College*, incluyendo incentivos para intercambios estudiantiles en el caso de aquellos alumnos que permanezcan en el programa hasta los 400 créditos.
2. Se ofrecerán cursos en inglés. Estudiaremos qué secuencias de cursos (*minors* o incluso *majors*) podrían ser ofrecidos completamente en este idioma.
3. Se generarán alianzas estratégicas con universidades extranjeras desde el *College*, aprovechando la red ya existente en la UC. Se explorará la posibilidad de establecer convenios de doble grado.
4. Se buscará atraer estudiantes extranjeros, no solo de intercambio, sino como alumnos regulares del programa a través de una adecuada difusión del programa. Se apuntará especialmente al mercado latinoamericano, donde no existen programas similares, y se realzarán las ventajas comparativas en relación a EE.UU. (idioma, cultura, precio, cercanía geográfica, etc.).
5. Se invitará a profesores extranjeros y estudiaremos la posibilidad de que ofrezcan cursos intensivos, de temporada de verano, o módulos de cursos existentes. Se buscará su financiamiento a través de agencias internacionales, embajadas, etc.

VI. INFORMACIÓN

1. Se mantendrá y perfeccionará el sistema de medición sistemática de satisfacción e intereses académicos de los estudiantes. Además de las encuestas que ya se realizan, se implementará, por ejemplo, el sistema de evaluación temprana de cursos (CDDOC) y la proyección de flujo de estudiantes hacia las distintas unidades académicas.
2. Se rediseñará la página web de tal manera que la información contenida sea precisa y de utilidad para públicos con necesidades diversas: futuros alumnos, alumnos *College*, padres, potenciales empleadores y la comunidad universitaria nacional e internacional. La página estará en español e inglés, e incluirá un simulador curricular.
3. Se crearán instancias permanentes de actividades académicas y de difusión: coloquios, ferias de postgrado, invitados nacionales e internacionales destacados, charlas disciplinarias y de directores de programas de postgrado.
4. Se fortalecerá y reorientará el programa de tutorías:
 - a. Asegurando que el propósito de las tutorías sea de carácter vocacional y no de asesoría técnico-administrativa.
 - b. Convocando a académicos destacados a participar a través de incentivos adecuados.
 - c. Creando mecanismos de evaluación de la labor de los tutores análogos a las evaluaciones docentes.
 - d. Diferenciando tipos de tutores de acuerdo a las necesidades, perfiles y grado de avance de los estudiantes.
5. Difusión, publicidad y marketing
 - a. Toda la información entregada será clara respecto del perfil de estudiantes para quienes está diseñado el programa, de las articulaciones profesionales y de las salidas al postgrado. Las dificultades para articular con algunos títulos profesionales se presentará claramente.
 - b. Se coordinarán estas actividades con el programa de difusión de la VRA.
 - c. Se mantendrá y fortalecerá la Expo Futuro Novato y la Semana del Postulante.
 - d. Se hará publicidad en prensa escrita, televisión y radio.
 - e. El programa de orientación a colegios se potenciará, poniendo especial atención en colegios municipalizados de destacado rendimiento.

Principales conclusiones de la comisión para una política de centros

Honorable Consejo Superior

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN: vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos, **Patricio Donoso**; vicerrector de Investigación y Doctorado, **Juan Larraín**; decanos **Luis Barrales**, **Ramón López**, **Juan Correa**, **Raúl Madrid**, **Pedro Morandé**, **Luis Ibáñez** y **Silvia Pellegrini**. Julio, 2010.

I. CONSIDERACIONES GENERALES

1. Hay un consenso en que los centros **son una forma importante** para promover la interdisciplina y resolver problemas transversales, para relacionarse con terceros y para el desarrollo de temas estratégicos para la Universidad.
2. Los centros deben definir claramente cuál es su MISIÓN y plantearse metas objetivas y cuantificables que permitan una evaluación adecuada de sus logros y contribuciones.
3. La Universidad debe establecer incentivos para promover la creación y el trabajo al interior de los centros. Estos incentivos deben basarse en logros y metas definidos.
4. Los centros NO deben constituirse en unidades autónomas de la o las facultades relacionadas.
5. Se hace necesario adoptar una **política respecto de los centros** y generar un **reglamento general** que permita darles una **institucionalidad** al interior de la Universidad.

II. DEFINICIÓN DE CENTRO UC

Un centro es una entidad propuesta por una o más facultades, que está constituida por un grupo de profesores que se asocian para desarrollar algunas de las siguientes actividades:

1. *Investigar.*
2. *Generar y transferir soluciones.*
3. *Relacionarse con terceros.*
4. *Desarrollar temas estratégicos para el país o la Universidad.*

III. CREACIÓN Y GOBIERNO DE UN CENTRO

1. Las facultades interesadas deberán enviar una “propuesta de creación de centro” a la Dirección Superior (Secretaría General). Esta propuesta será evaluada y sancionada por la Comisión de Centros. Además, esta Comisión de Centros deberá coordinar aquellas

propuestas que se originen en distintos grupos y que tengan por objeto enfrentar temas o problemas similares.

- a. Comisión de Centros: integrada por cuatro académicos y presidida por el Secretario General. De acuerdo a cada caso, la comisión podrá invitar a los vicerrectores de Investigación o Asuntos Económicos y Administrativos. Los miembros de esta Comisión son propuestos por el Rector y aprobados por el Honorable Consejo Superior.
2. La propuesta de creación de un centro debe ser aprobada por el Consejo de la facultad. En el caso de tratarse de temas interdisciplinarios y de concurrir varias facultades, se debe generar un convenio entre las facultades participantes. La creación de este tipo de centro debe ser aprobada por los consejos de todas las facultades relacionadas con el mismo.
3. Al momento de su creación, los centros deben proponer un plan de trabajo con objetivos y actividades definidas. Este permitirá luego una evaluación de la bitácora de trabajo y de los logros obtenidos. La actividad de los centros debe estar alineada con los planes de desarrollo de sus respectivas facultades.
4. La creación de los centros debe incluir la formación de un Consejo Directivo. En él estará el(los) Decano(s) o un representante(s). Los Consejos deberán sesionar al menos dos veces al año, y elaborar un acta formal de cada sesión.
5. Una vez aprobada la formación de un centro, se promulgará un decreto de Rectoría. Los centros deberán quedar radicados en una facultad. En aquellos casos de centros constituidos por académicos de diversas facultades, el Consejo del Centro deberá acordar a cuál facultad se adscribe.
6. El Decano de la facultad donde quede radicado o adscrito el centro será el responsable último de la gestión del mismo. Todo centro deberá tener un director responsable nombrado por el(los) Decano(s).

IV. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1. La o las facultades relacionada(s) con el centro deberán dotarlo de un reglamento específico que sea coherente con el Reglamento general de centros.
2. El manejo administrativo y financiero de un centro debe quedar radicado en la facultad que lo ha creado, o en la que ha quedado adscrito.
3. El director responsable del centro deberá preparar un presupuesto anual. Este presupuesto debe ser aprobado por el Consejo Directivo del Centro. Además deberá ser presentado por el Decano, en una glosa claramente identificada, al momento de entregar el presupuesto de la facultad a la Dirección Superior.
4. Para efectos del manejo presupuestario-financiero, se debe constituir una Unidad de Ingresos/Gastos específica al interior de la facultad a la cual está adscrito el centro y que tendrá la responsabilidad de su administración. En esta unidad deben ser claramente identificables todos los ingresos y gastos relacionados con su gestión.
5. El director del centro deberá rendir cuenta ante su Consejo Directivo al menos una vez al semestre.

V. VIGENCIA Y DISCONTINUIDAD DE UN CENTRO

1. Cada centro deberá ser sometido a una evaluación formal cada 3 años. Ello se realizará mediante un comité conformado por representantes de la o las facultades correspondientes, más uno o dos miembros externos, nombrados por estas, y un representante del Rector.
2. En caso de una evaluación negativa, un centro podrá ser discontinuado.

VI. AFILIACIÓN A UN CENTRO UC

1. Los centros no deben tener planta académica propia.
2. Los profesores que participen en un centro serán “profesores miembros” de este, pero su categorización académica será la que considera la facultad de origen a la que pertenezcan. Un profesor que pertenece a un centro NO debe hacer uso de la calidad de profesor titular del centro (ni otra categorización formal de la Universidad), ya que eso provoca confusión.
3. Si bien los centros podrán contratar profesores externos o invitados, en casos justificados, su eventual categorización deberá ser realizada bajo el alero de una facultad, y de acuerdo a los reglamentos de la Universidad.
4. Es muy necesario y deseable que los centros de carácter interdisciplinario promuevan cargos compartidos cuando se trate de un académico con un perfil interdisciplinario. El pertenecer a un centro no obliga a las facultades a realizar nombramientos conjuntos.
5. En aquellos casos que un profesor sea desafiliado de su facultad automáticamente dejará de pertenecer al centro respectivo.

VII. ACTIVIDADES ACADÉMICAS ASOCIADAS A CENTROS

1. Los centros podrán proponer a las facultades la creación de nuevos programas o menciones de magíster y doctorado, como también de educación continua (es deseable que lo hagan), y ofrecer mallas y cursos que se incorporarán a la oferta propia de las facultades. Las siglas serán las correspondientes a las de la unidad académica a la que se adscriba el curso.
2. Los nuevos programas de doctorado, magíster o educación continua deberán ser presentados por las facultades y seguir los protocolos establecidos en los reglamentos respectivos.
3. El programa de doctorado, magíster o diplomado quedará adscrito a la facultad que acuerden los miembros del Consejo Directivo del Centro.
4. El Consejo Directivo del Centro deberá acordar cómo se contabilizarán los alumnos, las publicaciones y la distribución de dineros. Se sugiere que estas asignaciones sean en parte un reflejo de los lugares en que los alumnos realizan sus tesis.

VIII. GENERACIÓN Y USO DE RECURSOS

1. Los Centros deberán obtener los recursos que les permitan sustentarse en el tiempo. Al mismo tiempo, tendrán que ser capaces de financiar sus gastos de operación, incluyendo por ejemplo el uso proporcional de infraestructura.
2. La distribución de los gastos indirectos debe ser acordada por los Decanos mediante un sistema de asignación de costos por actividades.
3. Es necesario para este punto definir y profundizar las actividades del Consejo o Directorio de los Centros interfacultades.

VARIOS

1. Todos los centros, incluyendo los ya formados, deberán enmarcarse en este reglamento en un plazo que se definirá.
2. Utilización de la marca UC: los centros deben someterse a la política de marcas UC.
3. En el caso de aquellos concursos a fondos externos (FONDAP, BASAL, Milenio u otros similares) que requieren la formación de centros, estos deberán cumplir con el Reglamento de Centros solo una vez que hayan obtenido los fondos concursables. Se sugiere que se estudie caso a caso las posibles incompatibilidades entre el Reglamento de Centros y las exigencias de las instituciones que la financian para generar reglamentos ad-hoc.
4. La denominación de programas se utilizará solo cuando sean creados para la formación académica y de educación continua.

Principales conclusiones de la comisión formación de profesores

Honorable Consejo Superior

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN: rector, **Ignacio Sánchez**; Vice Gran Canciller, Monseñor **Andrés Arteaga**; vicerrectora de Comunicaciones y Educación Continua, **Luz Márquez de la Plata**; decanos **Francisco Claro**, **(s) José Ignacio González**, **Jan Kiwi**, **José Luis Samaniego**, **Joaquín Silva**; presidente de la FEUC, **Joaquín Walker**.

La comisión sesionó los días viernes 23 de abril, 7 y 28 de mayo, 23 y 25 de junio, y 2 de septiembre de 2010.

Los acuerdos alcanzados son los siguientes:

A. Liderazgo de la facultad de educación

El desempeño de la Facultad de Educación en los cuatro ejes de acción universitaria –formación de personas, investigación, extensión y gestión– será un foco de atención de la Universidad en los próximos cinco años, con miras a llevarlo a los más altos niveles de la institución y el país, constituyendo así el entorno adecuado para entregar al país profesores de alta calidad, críticos y con un hondo sentido social. Esta expectativa descansa principalmente en la constitución de la planta académica y en los apoyos e incentivos que orientan su actividad.

I. ACCIONES

1. Contratar nuevos académicos en suficiente número, con formación de doctorado en los mejores centros, buscando asegurar en breve plazo una masa crítica para investigación de punta en áreas de especial interés para la educación y con capacidad de liderar mejoras significativas en la formación de profesores, directores de escuela y otros actores del sistema educacional.
2. Diseñar un programa atractivo de jubilación adelantada o retiro voluntario para los académicos cuyo perfil no sea consistente con los objetivos que la Universidad se ha impuesto a través de su Facultad de Educación.
3. Apoyar las iniciativas de académicos de la Facultad de Educación que favorezcan la actividad académica, como el desarrollo de proyectos de alto impacto en docencia e investigación, asociados a fondos concursables, a la publicación de sus resultados en revistas de alto prestigio, y otras acciones.
4. Incentivar el intercambio académico internacional, de modo que refuerce el programa de doctorado, amplíe la experiencia de alumnos de pre y postgrado, contribuya a la innovación curricular y, en general, constituya un estímulo para el mejor desarrollo de los programas docentes y de investigación en el amplio ámbito de la educación.

B. Calidad del alumnado de las carreras de pedagogía

Es bien sabido que los postulantes a las carreras de educación en Chile provienen, en su mayoría, de los estratos con más bajos antecedentes académicos de cada cohorte. Al interior de la Universidad ocurre algo similar, con puntajes ponderados cuyo promedio en la admisión 2010 fue de 624,2 para Párvulos y 645,8 en Pedagogía para el nivel de enseñanza básica. La Universidad debe tomar las medidas que estén a su alcance para remediar esta situación y así liderar en el país una estrategia de formación de profesores compatible con la importancia social que tiene la educación escolar y preescolar.

I. ACCIONES

1. Liderar y apoyar campañas a nivel nacional y local para captar alumnos con alta capacidad y talento para la educación, potenciando las iniciativas actualmente en marcha, como por ejemplo *Atrévete y elige educar*.
2. Potenciar las diversas vías de acceso a las carreras de pedagogía para postulantes que provengan de carreras con puntaje de corte más alto, incluido el *College*.
3. Ampliar el Programa de Formación Pedagógica para Enseñanza Media a fin de acoger la alta demanda interna y externa, aumentando las vacantes para licenciados y profesionales ya formados en los contenidos.
4. Estudiar la factibilidad de un ingreso directo a las pedagogías de enseñanza media por vía PSU.
5. Establecer un puntaje mínimo de admisión a las carreras de pedagogía más alto que el actual de la Universidad (600 puntos de promedio ponderado). Un alza de puntaje en la Prueba de Selección Universitaria tiende a excluir a postulantes talentosos que por su origen socioeconómico no han tenido una preparación específica para esa prueba, por lo tanto, se considera además abrir cupos que incorporen otras formas de medir la aptitud académica. Una opción son los cupos supernumerarios, que toman en consideración el ranking del postulante en la institución escolar de la cual proviene.

C. Calidad de los programas de formación de profesores y educación continua

La evidencia internacional muestra con claridad que un buen sistema educacional descansa sobre dos pilares: la calidad de sus docentes en las aulas y la organización de las escuelas. La Universidad aporta en los dos ámbitos a través de la formación inicial de profesores y la formación continua. Para asegurar la calidad y cobertura de su servicio en estas actividades se establecen las siguientes acciones.

I. ACCIONES

1. Asegurar que todos los programas de formación de profesores contemplen una integración equilibrada y dinámica entre los conocimientos pedagógicos, los contenidos disciplinares y la práctica docente en aula. Esta integración se deberá procurar –según énfasis diversos– desde el inicio del programa de formación.
2. Asegurar una docencia de calidad, privilegiando su rigor, su adecuado nivel de exigencia y su compromiso con los valores que inspiran a la Universidad.

3. Establecer instancias de diálogo permanente entre la Facultad de Educación y las facultades que cultivan los contenidos disciplinares de la formación pedagógica, reconociendo y respetando las competencias de cada unidad, promoviendo iniciativas conjuntas de desarrollo académico en el campo de la docencia e investigación. Potenciar un nexo entre los saberes y su didáctica que se refleje en un adecuado equilibrio de contenidos y pedagogía en el currículum de cada carrera.
4. Asegurar la colaboración de las diversas facultades con la de Educación en la programación académica semestral orientada a la formación en contenidos de los futuros profesores, asignando docentes de primera línea en los cursos que integran su currículum.
5. Formar una Red de Escuelas para la práctica docente vinculada a la UC, mediante contratos de beneficio mutuo. Los profesores colaboradores de las escuelas deben tener el carácter de “maestros”, en el sentido de constituir verdaderos ejemplos de habilidad pedagógica, manejo de contenidos y coherencia con los valores y principios de la Universidad. Al interior de un escalafón docente, la certificación final debiera permitir que los mejores pertenezcan a alguna de las categorías especiales de la Universidad y tengan alguna remuneración o incentivo por su servicio docente. Se espera que la Red contemple escuelas de diverso perfil, incluido el sector municipalizado e instituciones de educación especial.
6. Desarrollar iniciativas de postgrado para educación continua y formación de líderes en gestión de escuelas y otras actividades educacionales, buscando un servicio de alto impacto en el país. Por su importancia y envergadura, sentar las bases de un centro o instituto de educación continua que potencie y lidere esta actividad.

D. Articulación de las diversas iniciativas de la universidad en torno a la educación

Por años la Universidad ha estado desarrollando programas académicos y centros vinculados a la educación que han surgido en diversos entornos y formatos. Entre ellos están educaUC, pentaUC, mideUC, premios edUCiencias, Eduinnova, Centro de Informática Educativa CIE, Centro Interdisciplinario para la Educación CIEDUC y otros. Respetando su diversidad y autonomía se hace necesario estudiar una posible coordinación de estas iniciativas para evitar la duplicidad de objetivos y funciones, y se logre la eficacia, sinergia y colaboración entre ellas.

I. ACCIONES

1. Impulsar el intercambio y la colaboración entre la Facultad de Educación y los distintos proyectos en el ámbito de la educación que se desarrollan al interior de la Universidad.
2. Incorporar a la Facultad de Educación, mediante su Decano o representante, a todas aquellas iniciativas nuevas que desarrolle o impulse la Universidad, y que estén vinculadas con el mejoramiento y la calidad de la educación.
3. Crear un concurso especial para proyectos de investigación interdisciplinarios en educación, en temas de reconocida relevancia para el país y para la misión de la Universidad. El concurso asignará un capital semilla para el incentivo y desarrollo de proyectos promisorios con la participación de académicos de diversas disciplinas.

La Comisión recomienda, finalmente, la creación de un **fondo de desarrollo académico** con un horizonte de cinco años, que apoye las acciones enumeradas en este documento que requieren financiamiento.

Principales conclusiones de la comisión fortalecimiento del cuerpo académico

Honorable Consejo Superior

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN: prorector, **Guillermo Marshall**; decanos **Mariano de la Maza**, **María Cristina Depassier**, **José Ignacio González**, **Ramón López** y **José Luis Samaniego**; representantes académicos **Luis Eduardo Bresciani** y **Juan Eduardo Coeymans**.
Jornada de planificación 2010.

A. Comisión fortalecimiento del cuerpo académico

I. ANTECEDENTES GENERALES

El tratamiento del tema relativo al fortalecimiento del cuerpo académico de la Universidad puede ser abordado desde diferentes puntos de vista. Sin embargo, cualquiera sea el que se elija, el objetivo último siempre será poder contar con un cuerpo docente del más alto nivel para realizar de manera eficiente las tareas que le impone una universidad compleja como es la nuestra.

La Universidad en el año 2009 estaba conformada por un total de 2.789 profesores¹, de los cuales el 44% pertenecía a la planta ordinaria y el 56% a la planta adjunta. En el año 2002, la situación era algo diferente: el total de profesores alcanzaba a 2.319, siendo el 48% de la planta ordinaria y el 52% de la planta adjunta. En consecuencia, ha habido una disminución del número de profesores de la planta ordinaria y un aumento en la planta adjunta. Lo anterior se explica en parte por la mayor demanda de cursos que implicó la puesta en marcha del programa de formación general y, por lo tanto, mayor contratación de profesores de tiempo parcial. Por otra parte, la distribución del número de profesores pertenecientes a las distintas categorías de la planta ordinaria ha sufrido cambios significativos durante los últimos años como consecuencia de la renovación académica producto de las nuevas contrataciones en reemplazo de profesores que se han acogido a retiro. En la actualidad, el 38% pertenece a la categoría de asistentes, el 35% a la de asociados y el 27% a la de titulares, situación que ha implicado un cambio en la composición etaria de los docentes. Otro asunto de importancia en esta materia son las contrataciones efectuadas durante el año 2009, las que alcanzaron un total de setenta profesores, de los cuales 13 corresponden a extranjeros, es decir, un 18,5%, situación que demuestra que la presencia de docentes de otras nacionalidades es un hecho cierto y que requiere ser atendido adecuadamente.

1. Incluye profesores de la Facultad de Medicina.

En el proceso de consolidación de la planta académica, la calificación académica y la categorización son aspectos centrales. De la encuesta realizada por la Dirección Académica de Desarrollo el año 2009 se desprende que la satisfacción de los docentes con la calificación académica es bastante disímil, y depende de su categoría: mientras los titulares indican porcentajes de satisfacción por sobre el 60% en la periodicidad, composición de la comisión, objetividad con que se desarrolla, tiempo que demora el proceso, aspectos considerados en la calificación y calidad de la información recibida, estos porcentajes disminuyen bajo el 50% para los asociados y por debajo del 40% para los asistentes. Una situación similar se observa en la opinión de los profesores de la planta adjunta. En cuanto a la categorización, la satisfacción es todavía más acentuada, dependiendo de la categoría del profesor de la planta ordinaria: titulares sobre el 70%, asociados bajo el 45% y asistentes bajo el 25%.

Por otra parte, el nuevo Reglamento del académico, puesto en vigencia el año 2008, abre la posibilidad de definir “perfiles académicos” entre los docentes. Tomando como base la misma encuesta señalada precedentemente, 39% de los profesores califica esta iniciativa como buena, un 29% muy buena y 11% excelente, lo que indica un alto grado de satisfacción. Sin embargo, al preguntarle a los encuestados si esto ha sido definido con la autoridad de su facultad, más del 60% responde no haberlo hecho. Además, tomando la misma fuente anterior, los académicos manifiestan que se encuentran satisfechos y muy satisfechos con la distribución actual de su tiempo, porcentaje que se ubica por sobre el 50%. En cuanto a la distribución del tiempo real en relación al tiempo deseado, hay una clara preferencia por disminuir la carga académica de pregrado y aumentar la de postgrado, aumentar el tiempo para la investigación y disminuir el tiempo destinado a la gestión académica.

En consideración de lo anteriormente reseñado, la Comisión estimó pertinente abordar en esta oportunidad los siguientes temas prioritarios para el análisis sobre la consolidación de la planta académica: selección, promoción, perfiles académicos, apoyos necesarios para realizar una adecuada labor académica en docencia, investigación, gestión y extensión, y planta adjunta.

La Comisión considera que, para fortalecer el cuerpo académico de la Universidad, los dos hitos fundamentales son la selección de nuevos académicos y la primera promoción, es decir, el paso de profesor asistente a asociado.

II. SELECCIÓN DE PROFESORES

Es indudable que una buena selección de académicos, en la que se busquen los mejores talentos tanto nacionales como internacionales, es fundamental para que la UC mantenga el liderazgo a nivel nacional y se proyecte a nivel internacional. En este aspecto, la Comisión consideró que las recomendaciones que se hacen en el documento de Políticas de Gestión del Cuerpo Académico (aprobada por HCS en 2008), deben ser más rigurosamente aplicadas. Queremos destacar que, como norma, un concurso debe ser idealmente internacional y estipular claramente la misión e identidad de la Universidad, así como el proyecto académico tanto de la UC como de la facultad que contrata al profesor. Junto con la valoración de los antecedentes personales y académicos, debe pesar también la contribución a nuestra identidad católica.

Por otra parte, la Comisión también considera que una buena selección no garantiza que el cuerpo académico se fortalezca en el tiempo. Es fundamental atraer a los mejores postulantes nacionales y, si las condiciones lo permiten, a buenos postulantes internacionales. Para ello se requieren dos elementos: primero, que las condiciones económicas que se expliciten en el concurso sean atractivas y competitivas, y segundo, que la universidad le entregue a los jóvenes académicos una propuesta de valor para desarrollar una buena carrera académica. En este sentido, nos parece que juegan a nuestro favor el prestigio de la Universidad y la calidad de nuestros alumnos.

Sin embargo, consideramos que esto no es suficiente. Es importante dejar claro que la Universidad procurará que sus nuevos académicos, especialmente aquellos que están ini-

ciando la carrera académica, tengan condiciones laborales y estímulos apropiados para desarrollarse. Estos permitirán que los jóvenes talentos puedan alcanzar su mayor potencial dentro de la UC. Para ello, a la Comisión le parece importante garantizar una carga docente más moderada que la que tiene un académico investigador en categorías superiores dentro de la facultad. La Universidad deberá encontrar el financiamiento para suplir la docencia que este académico deje de realizar. Nos parece necesario que los profesores asistentes no realicen actividades de gestión académica, salvo aquellas de compromiso menor. Junto a lo anterior, la Universidad debe ofrecer a todo nuevo académico que se incorpora a una facultad en la categoría de profesor asistente, el apoyo para que pueda desarrollar su docencia e investigación de la mejor forma. La Comisión propone un paquete de beneficios que incluyen financiamiento para iniciar su investigación, pasajes y estadías en congresos, seminarios, conferencias y otros.

Para que todo sea más efectivo, parece recomendable que los fondos concursables de investigación y de apoyo a la docencia sean fallados mediante un sistema mixto en el que participen tanto las vicerreorías académica y de investigación como las facultades, pues estas últimas conocen mejor las características de los postulantes, así como su potencial en relación a las necesidades reales de las diversas unidades.

III. PROMOCIÓN DE LOS PROFESORES DE ASISTENTE A ASOCIADO

El cambio de categoría de un profesor asistente a asociado implica un compromiso mayor, tanto del profesor con la Universidad como de esta con el académico, en el sentido de ofrecerle mayor estabilidad laboral y un desarrollo académico sin mayores presiones luego de haber sorteado un proceso de categorización riguroso. Sin ánimo de copiar modelos, nos parece que el concepto de *tenure*, usado en muchas universidades, es un buen mecanismo para hacer una segunda selección de los académicos que queremos que hagan el resto de su carrera académica en la Universidad. El plazo actual mínimo de tres años desde que comienza una carrera académica para ser promovido a profesor asociado nos parece insuficiente para tomar esta decisión, y recomendamos subirlo a 5 o 6 años. Pero no basta con este aumento. Como ya se planteó, es fundamental exhibir mayor rigurosidad y exigencia en los criterios de categorización que se aplican en las comisiones respectivas, tanto a nivel de facultad como de la Universidad. Si esto se cumple, el paso posterior de profesor asociado a titular podría tener menos trabas o dificultades que las que presenta en la actualidad.

Los profesores que no cumplan los criterios para pasar a profesor asociado podrían, en casos excepcionales (por razones como, por ejemplo, exhibir excelencia en docencia), continuar su carrera académica en la planta adjunta. Estas medidas creemos que garantizarán un fortalecimiento del cuerpo académico tanto en el corto como largo plazo.

IV. PERFILES ACADÉMICOS

La posibilidad que brinda el Reglamento del académico de establecer diferentes perfiles entre los docentes de una facultad es altamente valorada por la Comisión, lo que por lo demás está en sintonía con el parecer mayoritario de los profesores de la Universidad. Sin embargo, se estima que esto no debe significar “etiquetar” a los académicos. Por el contrario, se trata de poder pactar con ellos una línea de trabajo acorde con el Plan de Desarrollo y las necesidades de cada facultad. También implica que este pacto debe ser revisado de manera periódica y que se puedan realizar eventuales modificaciones de común acuerdo.

Se estima además, que la diferenciación de perfiles debe aplicarse una vez que el profesor ha alcanzado la categoría de asociado, de modo que mientras sea asistente desarrolle una actividad más tradicional y equilibrada entre la docencia y la investigación.

V. APOYOS A LA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN

La comisión estima que, para lograr un adecuado fortalecimiento del cuerpo académico, es necesario otorgar apoyos tanto a la docencia como a la investigación. Se estima que los estímulos han estado más focalizados hacia la investigación que a la docencia, no solo desde el punto de vista pecuniario, sino también desde la perspectiva del reconocimiento y la valoración. En virtud de lo anterior, se recomienda que las comisiones de calificación académica aprecien adecuadamente el aporte en docencia, al igual que el desempeño en cargos de gestión.

En cuanto al perfeccionamiento académico en materia docente, valoramos lo que realiza el Centro de Desarrollo Docente. Sin embargo, estimamos que el perfeccionamiento debe ser voluntario y resultado del deseo de mejorar su aporte en la docencia. Nos parece una buena idea introducir a los académicos jóvenes a buenas prácticas en docencia, elaborando clases magistrales grabadas en video por destacados profesores de la UC y externos. Consideramos que tendría mejor recepción y validación el que académicos de la misma disciplina sean quienes transmitan su experiencia al realizar una clase. Esta actividad se puede complementar con expertos en perfeccionamiento docente.

VI. APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA

Junto con una mayor valoración de la actividad en docencia, las comisiones de evaluación de las diferentes facultades deberían apreciar el compromiso con las unidades y la Universidad que toman los académicos al asumir responsabilidades de gestión.

Recomendamos avanzar en la profesionalización de los cargos de administración universitaria con la finalidad de descargar a los docentes de este tipo de labores. Asimismo, parece recomendable que la proporción de las remuneraciones de la planta administrativa se mantenga en aproximadamente un tercio del total de las remuneraciones de la Universidad, pero concentrado en un número menor de funcionarios más eficientes y con mejores sueldos.

Por otra parte, y dado el aumento de profesores extranjeros que están llegando a la Universidad, la Comisión estima conveniente la creación, a nivel central, de una oficina que facilite los procesos legales y administrativos que ellos deben cumplir, tanto los que lo hacen como visitantes como los que se incorporan definitivamente al cuerpo académico.

VII. PROFESORES DE LA PLANTA ADJUNTA

La Comisión consideró que el fortalecimiento del cuerpo académico implica también una mejora de la planta adjunta. Por ello, la selección y evaluación de estos profesores debe seguir criterios de la mayor rigurosidad.

Actualmente, más del 45% de la docencia de pregrado en la Universidad es realizada por profesores de esta categoría, los que representan el 35% si se cuentan como jornada completa equivalente. Considerando este importante número de profesores adjuntos, la Comisión discutió ampliamente la conveniencia de concederles derechos políticos. Sin embargo, ni al interior de la Comisión, ni posteriormente en la discusión plenaria, se alcanzó acuerdo sobre las condiciones y alcances de estos. Por una parte, no parece conveniente borrar la diferencia entre profesores ordinarios y profesores adjuntos. Por otra, hay adjuntos que por trayectoria y compromiso parecen tener tanto o más merecimiento para participar en las decisiones internas de algunas facultades que ciertos profesores ordinarios. Por ahora, la Comisión recomienda que, al margen de los mecanismos establecidos por la Universidad (como la jornada de acogida de los profesores nuevos cada año), las facultades procuren un ambiente amable y acogedor para estos docentes, de modo que perciban que son reconocidos y valorados por la comunidad.

Principales conclusiones de la comisión de la investigación a la innovación

Honorable Consejo Superior

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN: vicerrector de Investigación y Doctorado, **Juan Larraín**; secretario general UC, **Juan Correa**; decanos **Luis Barrales**, **Juan Carlos de la Llera** y **Jan Kiwi**; director del Instituto de Historia, **Patricio Bernedo**.
Jornada de planificación 2010.

A. Introducción y definiciones

La generación de nuevo conocimiento mediante la investigación científica y su transferencia a la sociedad son actividades centrales del quehacer de nuestra Universidad. Esto ha sido destacado en *Ex Corde Ecclesiae* como queda demostrado en los siguientes extractos:

“La misión fundamental de la Universidad es la constante búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber para el bien de la sociedad [...] gracias a los resultados de las investigaciones científicas que pone a disposición, la Universidad Católica podrá ayudar a la Iglesia a dar respuesta a los problemas y exigencias de la época [...] Además, ella [la Universidad Católica] tiene la responsabilidad –dentro de los límites de sus posibilidades– de ayudar a promover el desarrollo de las naciones emergentes”.

Ex Corde Ecclesiae también nos exhorta a la necesidad de generar la interdisciplina que permita integrar los diversos saberes: *“La Universidad Católica es el lugar donde los estudiosos examinan a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, contribuyendo así al enriquecimiento del saber humano. Cada disciplina se estudia de manera sistemática, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas con el fin de enriquecerse mutuamente”.* En particular se destaca la necesidad de favorecer el diálogo entre razón y fe: *“Un campo que concierne especialmente a la Universidad Católica es el diálogo entre pensamiento cristiano y ciencias modernas. Esta tarea exige personas especialmente competentes en cada una de las disciplinas, dotadas de una adecuada formación teológica y capaces de afrontar las cuestiones epistemológicas a nivel de relaciones entre fe y razón. Dicho diálogo atañe tanto a las ciencias naturales como a las humanas, las cuales presentan nuevos y complejos problemas filosóficos y éticos”.*

Estos elementos han sido recogidos y destacados por el Rector en la definición de nuestro propósito como institución: **“Lograr la excelencia en la creación y transferencia del conocimiento y en la formación de las personas, inspirados en una concepción católica, al servicio de la Iglesia y de la sociedad”.**

De lo anterior queda claro que una misión de nuestra Universidad es realizar investigación de excelencia y que una parte de ella sea transferida a la sociedad. Esta última se puede expresar en el concepto de innovación y emprendimiento. Se define **innovación** como *el proceso de creación de nuevo valor que genera beneficios sociales y económicos*. Se llama **emprendimiento** al *proceso de gestión que reúne visión, conducción, gente y capital, para respaldar a los inventores e investigadores que*

descubren cosas, a los innovadores que sueñan con sus beneficiarios, los fabricantes que conocen como se fabrican sus productos, y a los proveedores que entregan finalmente el producto a los usuarios.

El impacto de la investigación, innovación y emprendimiento en la sociedad se expresa en cuatro áreas principales:

1. Formación y desarrollo de capital humano (esta categoría tiene una especial importancia si se considera su efecto multiplicador).
2. Políticas públicas (aporte de la investigación a la creación y aplicación de políticas de gobierno).
3. Calidad de vida (medio ambiente, cohesión social, salud y cultura).
4. Creación de organizaciones y empresas (generación de beneficios sociales y económicos a partir del nuevo conocimiento).

Basado en la reunión de Marbella y en las preguntas planteadas a la Comisión, este documento recoge lo trabajado en los siguientes temas:

1. Relación entre investigación, innovación y emprendimiento.
2. Excelencia en investigación.
3. Interdisciplina.

B. Relación entre investigación, innovación y emprendimiento

I. DATOS Y DIAGNÓSTICO

Para establecer el estado en que se encuentra el desarrollo de la investigación e innovación en nuestra Universidad y en el contexto nacional, se utilizaron los datos de la tabla adjunta. En esta se comparan diversos indicadores de las universidades del Consejo de Rectores acreditadas en investigación. Para efectos de este documento se usó el número de patentes como indicador de la productividad en innovación, lo que no implica que toda innovación se concrete en una patente.

Los resultados muestran que la proporción de la investigación de base que se realiza en nuestra Universidad (publicaciones ISI y proyectos FONDECYT) y que se transforma en innovación (proyectos FONDEF e INNOVA y solicitudes de patentes) es muy reducida cuando se compara con otras universidades. Al observar la Universidad de Concepción o la UTFSM se aprecia que tenemos un número total de publicaciones ISI y de proyectos FONDECYT superior, aunque similar si se considera el número de publicaciones por académico con PhD. Al contrario, nuestro volumen de patentes solicitadas es muy inferior.

Aunque esta observación puede en parte explicarse por la diversidad de disciplinas que son cubiertas en cada universidad, es claro que debemos mejorar nuestras capacidades de transferencia a la sociedad. En este contexto, el patentamiento corresponde a un primer eslabón en la cadena de transformar la investigación en innovación. Es también importante constatar que él no refleja la forma en que las humanidades, ciencias sociales y las artes contribuyen a la sociedad. Por esta razón es necesario diseñar métricas que permitan cuantificar la transferencia de conocimiento a la sociedad en estas áreas del saber (por ejemplo: cuantificar aportes a la jurisprudencia de la investigación en derecho).

II. PROPUESTA

La Universidad debe realizar investigación de base de excelencia motivada por los intereses de cada académico. Considerando esto, la UC debe tomar decisiones estratégicas que permitan focalizar y profundizar la investigación en aquellas áreas en las cuales tenemos ventajas com-

petitivas al momento de traducir el conocimiento en innovación y emprendimiento (*spin-off*) en los temas relevantes para la sociedad.

III. ACCIONES

1. Empapar a nuestros alumnos en una cultura de la creatividad, el descubrimiento, la innovación y el emprendimiento.
2. Diseñar una plataforma de apoyo que facilite la transformación del conocimiento de base en innovación:
 - a. Apoyo en patentamiento, licenciamiento e incubación.
 - b. Métrica para cuantificar aportes en innovación que provengan de áreas artísticas, humanistas y de ciencias sociales.
 - c. Generación de alianzas estratégicas con la industria y centros internacionales de innovación tecnológica.
3. Establecer las condiciones para promover la innovación:
 - a. Evaluación académica y perfil académico.
 - b. Reglamento de Propiedad Intelectual.
 - c. Incentivos.
4. Apoyar la formación de capital humano avanzado de excelencia:
 - a. Estímulo a la realización de tesis con proyecciones directas en innovación.
 - b. Política para captar a los mejores alumnos de doctorado de la UC, nacionales e internacionales.

C. Excelencia en investigación

I. DATOS Y DIAGNÓSTICO

En la tabla adjunta, anteriormente citada, se observa que el número de publicaciones ISI por académico con postgrado que generó nuestra Universidad en el periodo 2002-2008 es similar al de la U. de Concepción, Austral, USACH, UTFSM. Esta información sugiere que nuestros académicos publican, en promedio, una cantidad de publicaciones ISI similares a las instituciones indicadas. Es importante notar que esta tabla no cuantifica publicaciones Scielo u otro tipo de indexación. No sabemos qué porcentaje de los profesores de la UC está embarcado en investigación ni tampoco queda claro qué parte de ellos tiene el compromiso de investigar. La instalación de un profesor nuevo en la Universidad es un periodo clave para que pueda iniciar su línea de investigación independiente. Por esta razón se estimó el porcentaje de los profesores asistentes con dedicación completa (33 hrs. o más) que postulan a fondos competitivos de apoyo a la investigación (FONDECYT inicio, VRAID inicio). Utilizando el historial del académico, se encontró que en los últimos cuatro años alrededor de un 8% de este grupo de profesores postuló a dichos concursos anualmente. Esta información sugiere que se debe analizar con detalle cuál es el grupo de académicos que realmente está comprometido con investigar y diseñar políticas de apoyo adecuadas.

II. PROPUESTA

Utilizar el reglamento del académico para que los profesores puedan optar por un perfil en que la investigación sea parte importante del quehacer. Se deben diseñar políticas de apoyo y estímulo especialmente focalizadas en los profesores nuevos.

III. ACCIONES

1. Cada facultad debe definir con sus académicos cuál será el perfil de cada uno y asegurar que las evaluaciones de desempeño sean consistentes con dichas definiciones. De esta forma, aquel conjunto de profesores con un perfil de investigador deberá ser evaluado en base a su desempeño en esta área. Esto permitirá establecer una mejor métrica de cuál es el conjunto de académicos dedicado a investigar, especialmente considerando la heterogeneidad de la Universidad.
2. Apoyar a los profesores nuevos para que puedan iniciar su carrera de investigador (en aquellos casos en que se ha acordado un perfil que tenga esas características) con las siguientes iniciativas:
 - a. Incentivos económicos para postular a proyectos en aquellas facultades con un desarrollo temprano de la investigación.
 - b. Tiempos protegidos para investigar en base a los perfiles y de acuerdo a las situaciones de cada facultad.
 - c. Revisar concursos internos de la VRI para que sean más atractivos.
 - d. Restricción total de funciones administrativas.
 - e. Establecer mecanismos formales por los cuales los profesores nuevos puedan recibir *mentoring* de académicos experimentados.
 - f. Establecer fondos de inserción (por ejemplo, *seed money*) en conjunto con las facultades, en formato 50%UA-50%DS (montos realmente atractivos) para implementación de laboratorios (u otros, de acuerdo a la naturaleza de la facultad involucrada).
3. Revisar los incentivos a publicaciones:
 - a. Revisar PREI (incluyendo publicaciones en revistas indexadas en ISI, Scielo o de corriente principal, y valorar libros y capítulos de libros).
 - b. Estímulos específicos para publicaciones de alto impacto.

D. Interdisciplina

I. DATOS Y DIAGNÓSTICO

La complejidad de los problemas a los que se enfrenta la sociedad hace necesario el uso de aproximaciones inter o multidisciplinarias para resolverlos de mejor forma. Hasta el momento, en nuestra Universidad no disponemos de indicadores respecto de la investigación interdisciplinaria que aquí realizamos. Como una aproximación preliminar al problema, se cuantificaron las publicaciones registradas en el PREI (que está sesgada por contemplar solo las publicaciones enviadas a dicho concurso) que incluyen autores provenientes de dos o más facultades diferentes. Los resultados muestran que 2 a 3% de las publicaciones de los últimos tres años tienen autores provenientes de distintas Facultades. No fue posible determinar el número de tesis de doctorado o de proyectos de investigación dirigidos por académicos provenientes de disciplinas diversas.

II. PROPUESTA

Desarrollar investigación interdisciplinaria de excelencia.

III. ACCIONES

1. Apoyar la existencia de Centros de Investigación Interdisciplinarios en base a indicadores que permitan cuantificar su quehacer con estas características.
2. Estímulos a la investigación interdisciplinaria:
 - a. Papers coautorados.
 - b. Tesis cotutoreadas.
 - c. Proyectos en conjunto.
3. Por nuestro carácter de Universidad Católica se debe promover el diálogo interdisciplinario entre la razón y fe.

Tabla. **Indicadores Universidades CRUCH Acreditadas en Investigación**

	Académicos (1)	Programa de doctorado (2)			Publicaciones	Proyectos			Solicitud
	Con postgrado 2008	Acreditadas 2009	Estudiantes 2008	Graduados 2008	2002-2008(S) (3)	FONDECYT (4) 2009	FONDEF (5) 200-2007	INNOVA (6) 2006-2007	Patentes (7) 1995-2007
U. de Chile	1.041	32	996	119	8.535	115	56	15	38
UC	1.532	29	746	88	5.535	115	45	4	30
U. de Concepción	820	15	434	42	3.405	53	52	23	77
U. Austral	400	6	150	25	1.435	35	24	10	8
U. de Santiago	510	8	264	14	1.686	26	24	1	21
PUC de Valparaíso	349	7	178	21	714	15	25	4	10
U. F. Santa María	242	4	80	16	890	24	14	1	52
U. de la Frontera	252	2	59	10	591	17	10	1	4
U. Católica del Norte	300	3	62	5	735	12	15	4	5
U. de Talca	294	2	63	5	446	11	4	2	1
U. de Valparaíso	274	2	30	0	489	10	8	4	4
U. de Antofagasta	231	3	45	0	341	40	5	3	12
U. del Bío-Bío	325	0	11	0	259	6	9	5	4
U. Tarapacá	205	1	37	0	275	0	nd	nd	0

(1) CRUCH en JCE (2) CRUCH-2008 y CNA-2008 (3) Web of Science-UCN (4) FONDECYT aprobados 2009(5) CONICYT (6) INNOVA (7) INAPI.
nd: no disponible.

Principales conclusiones de la comisión captación y generación de recursos

Honorable Consejo Superior

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN: vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos, **Patricio Donoso**; decanos **Francisco Claro**, **Luis Ibáñez**, **Silvia Pellegrini** y **Francisco Rosende**; director de Asuntos Públicos, **Ignacio Irrázabal**; vicedecano de la Facultad de Derecho, **Roberto Guerrero**; directora ejecutiva de Prorectoría, **Josefina Torres**.
Jornada de planificación 2010.

A. Antecedentes generales

La Universidad enfrenta una situación presupuestaria equilibrada, que se puede entender como ajustada. Para el año 2010, el presupuesto central de la UC supone un superávit operacional de \$108 millones. Los años siguientes se proyectan déficit de más de \$2.000 millones, también en términos de sus fondos centrales.

Aparte del incremento en los gastos en remuneraciones académicas, los mayores beneficios estudiantiles y una caída en las donaciones que se observa durante los últimos años, esta situación se explica por los compromisos generados con las facultades como contrapartida de sus planes de desarrollo y por la disminución del endeudamiento bancario que, a diciembre de 2009, superaba los \$3.000 millones (solo deuda central). También se explica por la inversión en infraestructura y otros activos físicos, que se sitúa entre \$5.000 y \$6.000 millones anuales. Varias facultades enfrentan a la vez problemas con el sostenimiento de sus niveles de financiamiento propios o descentralizados, debido al atraso en los aportes de fondos del Estado, proyectos que no se han concretado o que no han redituado lo que se esperaba, o una cierta saturación en la capacidad de prestación de servicios de sus propios miembros. En este último punto, algunas unidades hacen ver que un exceso de actividades de servicio o extensión podría estar afectando la calidad de la investigación o la docencia.

Ante una situación como la anterior, se definió que resultaba imperativo pensar en nuevas formas de captar y generar recursos para la UC.

Tradicionalmente, nuestra casa de estudios capta recursos a través de los aranceles de matrícula que se cobran a los alumnos, los aportes fiscales asociados a estos y los fondos de investigación a los que acceden sus académicos mediante proyectos ad-hoc. También genera recursos a través de actividades de extensión, servicios externos y los eventuales dividendos que producen los negocios asociados.

El mayor aporte que percibe la Universidad proviene de servicios externos que, incluyendo las actividades de extensión, significan alrededor del 45% del total de ingresos (incluye fondos centralizados y descentralizados y todas las unidades, salvo Canal 13). Cabe señalar que una parte importante de estos recursos requiere ser reinvertida para sostener los servicios ofrecidos. Los aranceles de matrícula explican un 30% de los ingresos, a los que se debe sumar un

10% por concepto de aportes fiscales relacionados con los alumnos. Los fondos de investigación representan aprox. un 4%, mientras que las donaciones solo aportan un 2% del total de ingresos. Los dividendos de los negocios asociados o relacionados representan también un porcentaje menor.

Se estimó que era importante trabajar con mayor intensidad en la captación y generación de nuevos recursos, al igual como lo hacen las principales universidades del mundo. En este contexto, la Comisión se preguntó cuáles deberían ser las fuentes a explorar para ayudar al financiamiento de la UC.

Sin considerar la posibilidad de racionalizar y hacer más eficiente el funcionamiento y manejo de recursos con que se cuenta en la actualidad, que se consideró un requerimiento básico, se mencionaron las siguientes posibles fuentes potenciales: i) *Fund raising*; ii) educación continua; iii) fondos de innovación u otros aportes públicos; iv) certificaciones o nuevos servicios; y v) dividendos, licenciamientos, ventas de participación en empresas relacionadas (por ej. Caso *Spin-Off* del Dictuc).

A continuación se revisan los dos primeros temas y se discute además la marca UC, que se vincula a los dos últimos.

I. FUND RAISING

Se identificó el *fund raising*, o búsqueda de donaciones, como la primera fuente de ingresos a potenciar o desarrollar. Se trata de fondos que son aportados a la Universidad sin que haya, en la mayoría de los casos, ninguna contraprestación (en el caso de utilizarse la Ley 18.681 de donaciones, estas no son permitidas), y que surgen de la relación, afecto o valoración que tienen los donantes de la UC o de sus proyectos.

Las donaciones representan una fuente tradicional de ingresos no operacionales de la Universidad. En promedio, se recaudan aproximadamente \$3.500 millones por esta vía anualmente representando, como se mencionaba, alrededor de un 2% del total de ingresos del año. El 85% de las donaciones proviene de empresas y, en general, hacen uso de las franquicias tributarias que favorecen los aportes a las universidades. Aproximadamente el 55% de las donaciones son aportadas para desarrollo académico, un 30% para infraestructura y equipamiento, un 13% para becas de alumnos y el resto para formación de estudiantes. Las facultades que más donaciones captan son Ingeniería y Medicina.

En el trabajo de la Comisión se reconoció que el *fund raising* debería ser abordado con mayor profundidad y profesionalismo por parte de la Universidad. Se formularon necesidades de: 1) mayor conocimiento del tema y de los donantes; 2) formulación de proyectos elegibles para donación, considerando los montos adecuados; 3) esquemas de planificación y reconocimiento; y 4) mecanismos de apoyo. Adicionalmente, se identificó la necesidad de construir una “cultura de la donación”.

En relación al conocimiento, se definió la necesidad de levantar antecedentes sobre el tema de *fund raising* en la literatura y eventuales *benchmarks*. También se consideró aprovechar las experiencias de campañas pasadas en la propia Universidad, mediante una reunión o taller ad-hoc. Se mencionó, además, la posibilidad de difundir el informe sobre aspectos legales-tributarios de donaciones que preparó la Facultad de Derecho para su última campaña, y promover los apoyos que para estos efectos considera la Dirección de Asuntos Jurídicos.

En términos de los donantes, se formuló la necesidad de identificar posibles benefactores, realizando un barrido o catastro. Se mencionó la posibilidad de aprovechar el conocimiento que tienen las propias facultades respecto a potenciales donantes, como asimismo las asociaciones de exalumnos. Se propuso además mejorar el conocimiento de los egresados, recogiendo, en la medida de lo posible, información sobre su situación laboral, direcciones o domicilios, relaciones profesionales y sociales, etc.

Si bien se entiende que las razones por las cuales las personas u organizaciones pueden donar

son diversas y eventualmente obvias (por ejemplo: disponibilidad de recursos; intención de asociarse a la UC), se propuso estudiar relaciones indirectas (vínculos de potenciales donantes con la Universidad a través de hijos estudiantes, padre profesor, hermano buen alumno, etc.) o aprovechar formas de atracción de donaciones (por ejemplo, aportes de tipo social, pero vinculados a “figuras emblemáticas” – profesores, exalumnos u otros).

Se recordó que una premisa básica del *fund raising* es que las personas le dan a las personas. En este sentido, se entiende que no solo resulta importante identificar a los posibles aportantes y conocer las razones que los motivarían para realizar una donación, sino también escoger apropiadamente la persona o el equipo que solicitará el aporte. En algunos casos, el solicitante debería ser la máxima autoridad (Rector o Decano de facultad) y, en otros, profesores o personas específicas, conocidos por los eventuales aportantes o con expertizaje en la materia para la cual se realiza el requerimiento.

En este sentido, se reconoció también la necesidad de contar con buenos proyectos, donde la donación sea entendida como una inversión más que como “regalo” o “caridad”. Para esos efectos, los proyectos deben tener finalidades claras, que justifiquen la necesidad de recibir aportes (contenido social, aporte a la labor de la facultad, potenciamiento de su desarrollo futuro, etc.). Se sugiere diferenciar entre solicitudes de infraestructura, iniciativas académicas, con fines sociales u otros tipos de destinos, que permitan dirigir con mayor enfoque las peticiones.

Se estableció, además, que la Universidad deberá generar un plan de *fund raising*, basado en una agenda común que surja de los lineamientos estratégicos de la Dirección Superior y de una evaluación y análisis de la realidad y requerimientos de las diferentes facultades. Se definirán los montos a solicitar que permitan donaciones de diversas magnitudes y que sean adecuados para el tipo de proyecto, y donantes a considerar. También se deberá definir las formas de reconocimiento a los benefactores que pueden considerar: nombres de edificios o salas, placas de agradecimiento, invitación a formar parte de un Consejo, beneficios específicos como propuestas de charlas, revistas, acceso a bibliotecas u otros. Para generar pertenencia, se puede considerar la eventual formación de un Club de Benefactores.

Para facilitar la recaudación de fondos mediante esta modalidad, se propuso considerar una unidad central que maneje información y coordine las labores de *fund raising* de la UC. Esta unidad gestionaría los esfuerzos centrales de búsqueda de recursos (proyectos seleccionados), pero además prestaría apoyos básicos a las facultades en esta materia. Para realizar estas labores se contaría con personal con *know-how* específico. Adicionalmente, la unidad supervisaría los esfuerzos de búsqueda de recursos que se realizan en nombre de la Universidad, de forma de evitar posibles abusos y de resguardar la calidad de los requerimientos.

Finalmente, pensando en el futuro, se formuló la idea de trabajar en la creación de una “cultura de la donación” en los alumnos de la Universidad. Se entiende que para estos efectos se debería desarrollar una disposición a donar o a retribuir de parte de estos, superando una actitud que ha sido más bien “clientelística”, donde prima la percepción de que la UC es una universidad rica.

II. EDUCACIÓN CONTINUA

La Comisión destacó el tema de la educación continua como actividad académica de interés, pero, además, como segunda fuente a potenciar en la captación de recursos, tanto directos como indirectos. La razón para considerarla con esa prioridad es que se trata de una actividad que se vincula con las tareas fundamentales de la Universidad (formación de personas, transferencia de conocimiento), que también es de especial interés para los exalumnos y que, por tanto, puede servir como una forma de fidelizarlos con la institución.

En particular, se formuló la necesidad de diferenciar propuestas que buscan la actualización de egresados de la propia Universidad e instituciones similares, y de segmentos específicos de especial interés para las unidades académicas, de los servicios educativos de educación

continuada que consideran públicos más amplios y que no necesariamente cuentan con una formación previa de alto nivel (desde estudiantes de la educación primaria hasta adultos mayores).

La diferenciación anterior exige conocer los públicos objetivos de interés para la actualización. Por ejemplo, la Escuela de Administración reconoce la necesidad de enfocar sus actividades de educación continua a los altos directivos (directores de empresas, gerentes generales, gerentes de área). A la Facultad de Medicina le interesan particularmente los médicos egresados de la propia Facultad o de otras facultades tradicionales. A la Facultad de Derecho le resulta atractivo dirigir la actualización a abogados de estudios jurídicos, aunque también son de interés jueces y miembros del Poder Judicial y los abogados que trabajan en la administración pública.

En las actividades de actualización, se estableció la necesidad de lograr la participación de académicos preparados para dirigirse a los públicos antes señalados. Se coincidió en la importancia de considerar profesores que estén al día en sus áreas de expertizaje y que, en lo posible, hayan estado involucrados en actividades de investigación y generado nuevo conocimiento. También se consideró valiosa la experiencia de campo con esos mismos públicos, mediante actividades de consultoría o servicio.

En el caso de los servicios educativos, se abrió la posibilidad de aprovechar profesores de las plantas adjuntas, docentes *part time* especialmente calificados o profesionales destacados en sus respectivas materias, debidamente validados por la Universidad.

Tanto en el caso de las actividades de actualización como en las de servicios educativos, se estableció la necesidad de conocer anticipadamente los requerimientos de la sociedad en estas materias, de forma de poder evaluar la pertinencia de los programas a ofrecer. También se declaró la importancia de definir los métodos y formatos apropiados para realizar la formación continua, lo que amerita una investigación ad-hoc.

Se formuló, además, la posibilidad de estudiar posibles articulaciones entre los programas de educación continua, particularmente los diplomados, con algunos programas de postgrado, como por ejemplo los magísteres profesionales.

En la tarea de liderar y coordinar los esfuerzos tendientes a potenciar las actividades de educación continua de la UC, se reconoció el rol que le compete a la Vicerrectoría de Comunicaciones y Educación Continua, y particularmente a su dirección del área.

Se mencionó que la Vicerrectoría debería invitar a las facultades a imaginar y estructurar ofertas de educación continua, formular políticas de precios adecuadas para este tipo de actividades, considerando eventuales estrategias de auspicios, y definir las compensaciones para los docentes y los incentivos para las unidades académicas involucradas.

Al mismo tiempo, se señaló que se deberá estar alerta de que este tipo de actividades no sacrifiquen tiempo o calidad del trabajo académico fundamental, que es el que está orientado a la creación de conocimiento y la formación de alumnos de pre y postgrado.

III. MARCA UC

Hace varios años la Universidad decidió involucrarse más activamente en actividades de tipo empresarial, creando o participando en empresas de diferentes rubros. Este interés se relaciona principalmente con la necesidad de generar o allegar recursos, pero también con la posibilidad de aprovechar el conocimiento creado por la UC y sus capacidades de prestación de servicios que no hayan sido absorbidas por las actividades tradicionales.

Se planteó la necesidad de fijar políticas con límites en lo que se refiere a este tipo de actividades y que, además, se clarifiquen los incentivos o desincentivos que introducen al trabajo académico.

Adicionalmente, este interés se puede relacionar con la intención de acercar conocimientos que poseen otras organizaciones o personas, y que proviene de su propia experiencia práctica. Se esgrimen diversas razones para que estas actividades se realicen en el marco de sociedades

externas a la Universidad, y eventualmente con la participación de terceros. En algunos casos, la creación de una empresa con participación de la UC se explica por exigencia de los propios financiadores. Corfo, por ejemplo, exige la creación de sociedades anónimas para aportar fondos en el caso de los consorcios empresariales.

La mayoría de los inversionistas privados también exige la creación o existencia de sociedades ad-hoc, donde se puedan incorporar como accionistas aportando capital. De esta forma, buscan resguardar sus inversiones, considerando una estructura societaria formal sujeta a las exigencias propias de este tipo de asociaciones y, eventualmente, bajo la tutela de la Superintendencia de Valores y Seguros si se trata de sociedades anónimas.

Desde el punto de vista de la Universidad, la participación de terceros se justifica en algunos casos no solo por el financiamiento, sino también porque puede ser fuente de expertizajes o competencias complementarias a las internas, y por la posibilidad de disminuir los riesgos en los que se incurre con este tipo de emprendimientos.

Uno de los problemas relevantes que surge en este contexto es la forma en que se valoriza la marca UC y la manera en que se resguardan los intereses de la Universidad.

Se distinguen diferentes entidades que utilizan la marca. Por un lado, están los centros o programas internos, que no son unidades académicas propiamente tales, y que están insertos o adscritos a una facultad. Por otro lado, están las empresas o instituciones vinculadas, que pueden ser empresas filiales, donde la Universidad tiene una participación mayoritaria, o coligadas, donde tiene participación minoritaria. También están las fundaciones vinculadas.

Los profesores y egresados también pueden aprovechar la marca como elemento distintivo o diferenciador (por ejemplo: profesor UC, ingeniero UC, médico UC, etc.). En este caso, no existen mayores restricciones, salvo evitar abusos como la utilización de la marca UC de forma institucional (por ejemplo: Consultorio Médicos UC, Oficina de Abogados UC).

En el caso de los servicios que ofrecen tanto las unidades internas como sus miembros, bajo el amparo institucional, se puede considerar que el valor de la marca UC se percibe en parte mediante el impuesto del 10% a los ingresos que cobra la Universidad. Ese porcentaje se complementa en algunos casos por cobros específicos de las propias unidades académicas.

En el caso de las empresas, el valor de la marca UC se puede asociar a la participación accionaria que se dispone en las sociedades en las que tienen presencia la Universidad, y en la capacidad que existe de captar dividendos a partir del resultado de las mismas.

En el trabajo de la Comisión se planteó la necesidad de discriminar los diferentes usos de la marca en ámbitos como los antes señalados. Por un lado, hay unidades o entidades que existen esencialmente para allegar recursos mediante actividades compatibles con las labores de la Universidad (por ejemplo: Preuniversitario UC, Inmobiliaria UC). Se espera que estas actividades se desarrollen con estándares de calidad adecuados y que, en lo posible, contribuyan a potenciar su imagen o al menos no la dañen.

Se reconoce que algunas unidades o entidades como las antes señaladas tienen fines mixtos, pues por un lado buscan generar resultados económicos y aportar recursos a la Universidad y, por otro, apoyan la actividad académica (por ejemplo: Dictuc, Clínica San Carlos de Apoquindo, Vinnova).

En todos estos casos interesa que la forma de asociación y el aporte de recursos económicos o de corte académico que esta implica, sea adecuado para los intereses de la Universidad y que además colabore a disminuir el riesgo o la exposición que se enfrenta en este tipo de actividad.

En la Comisión se estableció la necesidad de clarificar el sentido y aportes esperados en cada uno de los emprendimientos en que se considera la marca UC y de acordar y medir las contribuciones efectivamente percibidas en la práctica. En el caso de las empresas, se planteó la necesidad de considerar un pacto de accionistas, una estructura adecuada de gobierno y una forma de control de gestión apropiadas que resguarden los intereses de la Universidad. Como un elemento adicional a considerar, también se sugirió discriminar entre actividades más o menos rutinarias y con mayor o menor participación y uso de tiempo de los profesores.

Por último, se mencionó la necesidad de resguardar el diseño y uso de la marca, logotipos o iconos de la Universidad, en términos gráficos.

A este respecto, se señaló que se está terminando de desarrollar el estudio sobre la arquitectura de marca UC, que se refiere a este tema en particular y que, entre otros aspectos, ha detectado la existencia de más de 350 iconos relacionados con la Universidad que coexisten en la actualidad y que son utilizados de las más diversas formas.

Esta realidad plantea la necesidad de regular el uso de las marcas, logotipos e iconos de la Universidad, no solo desde el punto de vista económico, como se planteaba con anterioridad, sino también desde el punto de vista comunicacional y promocional.

Se espera que a partir de las conclusiones del estudio mencionado, se proponga una política y recomendaciones para el desarrollo del portafolio de marcas de la Universidad, definiendo cómo se deben utilizar tanto al interior de la misma como en las entidades asociadas. Se enfatizó, además, la necesidad de reforzar el control centralizado del uso de la marca, a través de las Direcciones de Marketing, de Control de Gestión y de Coordinación Empresas Relacionadas de la VRAEA.

Principales conclusiones de la comisión hacia una comunidad UC auténticamente humana

Honorable Consejo Superior

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN: Vice Gran Canciller, Monseñor **Andrés Arteaga**; vicerrectora de Comunicaciones y Educación Continua, **Luz Márquez de la Plata**; decano de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos, **José Rosas**; prosecretario general, **Rodrigo Urzúa**; directora de Personal, **María Rosa Millán**; director de Asuntos Estudiantiles, **William Young**; directora ejecutiva de Pastoral, **Catalina Valdés**; presidente de la FEUC, **Joaquín Walker**.
Jornada de planificación 2010.

“... 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 a reforzar el carácter católico de la institución”.

Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* (punto 2.1)

A. Antecedentes

1. Reunión de los miembros de la Comisión con presidentes de los distintos sindicatos de la UC: Miguel Antileo (Salud UC), Javier Figueroa (Sindicato 6), Iván Mezzano (Sindicato Canal 13), José Flores (Sindicato 4) y Gabriel Quilan (Sindicato 5).
2. Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* del Papa Juan Pablo II.
3. Congregación para la Doctrina de la Fe: Carta a los Obispos sobre algunos Aspectos de la Iglesia Considerada como Comunión (párrafos seleccionados por Monseñor Arteaga).
4. Carta Apostólica *Octogésima Adveniens* del Papa Pablo VI (párrafos seleccionados por Joaquín Walker).
5. Marianne Krause J.: Hacia una Redefinición del Concepto de Comunidad- Cuatro Ejes para un Análisis Crítico y una Propuesta (Revista de Psicología, año/vol. X, número 002. Universidad de Chile).
6. Great Place to Work Institute Chile: Presentación 2008.
7. José Rosas: Reflexiones sobre la comunidad UC.
8. Eduardo Ponce Trujillo, s.j.: Reflexiones sobre la inclusividad en la UC.
9. Documento preparado por el consejero superior Pablo Varas.
10. Aportes de Nuria Pedrals, psicóloga y miembro del Departamento de Personal de la UC.

B. Cómo debería ser nuestra comunidad UC

La Comisión planteó que el objetivo es ser una comunidad educativa de la Iglesia que, de modo reflexivo y crítico, preste un servicio a la sociedad y contribuya significativamente al progreso integral de la cultura. Esto último principalmente en las comunas donde tiene presencia a través de sus campus (Santiago, Providencia, Ñuñoa, Macul y San Joaquín).

De acuerdo a lo que señala la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*, debemos buscar ser una comunidad universitaria animada por un espíritu de libertad y de caridad, caracterizada por el respeto recíproco, por el diálogo sincero y por la tutela de los derechos y el trabajo riguroso de cada uno. Una comunidad que ayuda a todos sus miembros a alcanzar su plenitud como personas humanas. Cada integrante de la comunidad UC, a su vez, coopera “*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 a reforzar el carácter católico de la institución*”¹

La Comisión considera que actualmente la comunidad UC tiene una serie de aspectos positivos que es necesario tener presentes:

1. Tiene una misión educativa clara.
2. Tiene una tradición centenaria que nos enorgullece y que es producto del esfuerzo de la comunidad UC.
3. Ha influido en Chile y su desarrollo.
4. Ha dado muestras de solidaridad y compromiso con sus integrantes y con la sociedad.
5. Es una universidad ordenada, estable y rigurosa.

C. Quiénes conforman la comunidad UC

1. 28 mil personas, cuatro campus y una sede regional, que en su esencia está constituida por:
 - a. Académicos: 2.789 / Profesores tiempo completo y medio 1.799 (cifras 2009).
 - b. Estudiantes 2009: 22.848 (Estudiantes de pregrado: 19.040 / Estudiantes de magíster: 2.165 / Estudiantes de doctorado: 777 / Estudiantes de postítulo: 866).
 - c. Profesionales y administrativos: 2.266.
 - d. Personal de servicio externo: 280 personas bajo control de las administraciones de campus.
2. Se relaciona directamente con otras comunidades como:
 - a. Exalumnos: 92.715.
 - b. Instituciones afiliadas: Fundación Duoc UC, Fundación de Vida Rural, Fundación Josefina Martínez, Canal 13 y Canal 13C, Fundación Club Deportivo, Fundación Coppec-UC, Fundación Juan Pablo II, el Instituto Catequístico, Fundación de Ingenieros, Fundación de Ingenieros Comerciales de la UC, etc.

D. Objetivo 2010-2015

Nuestro objetivo sería transitar de la MARCA UC a la IMPRONTA UC, es decir, desde “estoy en la UC” a “soy de la UC”. Queremos lograr que todos los que estudian y trabajan en la Universidad se sientan parte de una verdadera comunidad donde somos distintos, pero todos importantes. Que cada miembro sea un ejemplo de lo que señala *Caritas in Veritate*: “Defender la verdad, proponerla con humildad y convicción y testimoniarla en la vida”.

Para ello proponemos seis ejes de acción:

1. Más espacios de diálogo efectivo para avanzar de manera conjunta en la responsabilidad común de la UC.

¹ Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* (punto 2.1).

2. Autocomplacencia cero.
3. Mayor valoración de cada uno de los estamentos.
4. Enfrentar y solucionar los conflictos.
5. Ser más inclusivos, tanto en lo económico como en el apoyo a quienes lo necesitan al interior de la UC.
6. Coherencia con nuestra misión como Universidad Católica.

E. Detalle de las propuestas

1. Más espacios de diálogo efectivo
 - a. Desarrollar encuentros en torno a temas específicos, como por ejemplo, el análisis de *Ex Corde Ecclesiae*.
 - b. Integrar en forma institucional buenas prácticas de unidades y facultades, tales como los desayunos del Decano con personal administrativo en la Facultad de Arquitectura, o los almuerzos culturales que realiza cuatro veces al año la Facultad de Letras, donde un profesor explica su trabajo a los administrativos.
 - c. Promover un encuentro universitario donde puedan plantearse nuestras diferencias con respeto, para opinar y comprometernos con el futuro de la UC.
 - d. Generar espacios de celebración de fechas importantes para la unidad. Desarrollar un esfuerzo para que todos participen.
 - e. Crear lugares físicos donde se intensifique la experiencia comunitaria y momentos de la agenda donde ello también ocurra.
 - f. Desarrollar lugares de convivencia para los distintos estamentos en cada uno de los campus.
 - g. Rescatar la alegría y el sentido del humor al interior de las unidades.
2. Autocomplacencia cero
 - a. Medir clima laboral y satisfacción de docentes, alumnos y administrativos. Medición cuantitativa y cualitativa que genere acciones reales.
 - b. Medir la calidad de los servicios que prestamos (internos y externos).
 - c. Apertura a las percepciones de nuestros exalumnos a través de encuestas, reuniones, etc.
 - d. Fomentar la disciplina laboral en cada uno de los estamentos.
3. Mayor valoración de cada uno de los estamentos.
 - a. Incentivar buenas prácticas y un trato respetuoso y digno.
 - b. Formar en buenas prácticas a las jefaturas.
 - c. Retroalimentación positiva sistemática y ajustada a la realidad para los miembros de la unidad que se lo merecen.
 - d. Implementar un sistema de “acción semanal” para fomentar el conocimiento y la valoración de todos los miembros de la comunidad UC.
4. Enfrentar y solucionar los conflictos
 - a. Estar abiertos a escuchar las críticas y buscar soluciones.
 - b. Aprender y enseñar a enfrentar los conflictos y a prevenirlos.
 - c. Generar una interrelación de confianza entre las jefaturas y sus subalternos que nos permita corregir constructivamente.
 - d. Comunicación efectiva, transparente y oportuna en los momentos apropiados.
5. Ser más inclusivos, tanto en lo económico como en el apoyo a quienes lo necesitan al interior de la UC
 - a. Debería darse al interior de cada estamento, teniendo siempre en cuenta que la persona que ingresa forma parte de la UC por ser quien es, por sus méritos.
 - b. Debería existir un apoyo institucional más que individual, es decir, que el apoyo sea habitual y no extraordinario.

- c. Desarrollar prácticas educativas para la comunidad UC que fomenten la adecuada inclusión. Posibilidad de hacer grupos aleatorios en los primeros años de la carrera. Desarrollar conciencia en los académicos de la importancia de la inclusión y de los pequeños detalles que discriminan.
 - d. Beca Cardenal Silva Henríquez, donde participarán alumnos, profesores y administrativos para ayudar a aquellos alumnos que no tienen otras formas de financiamiento y que están dentro del 5% de mayor rendimiento de su curso.
6. Coherencia con nuestra misión como Universidad Católica
- a. Cultura organizacional basada en la equidad y los méritos.
 - b. Selección alineada con las características fundamentales de la comunidad UC.
 - c. Preocupación por los trabajadores externos, especialmente en lo que se refiere al trato y la inclusión. Fiscalización de las empresas externas, entendida como una responsabilidad de todos.
 - d. Destacar a exalumnos que den muestra de su coherencia con los valores de la UC. Posibilidad de desarrollar un libro con las vidas de personas que han encarnado el espíritu de la Universidad en su vida laboral.
 - e. Preocupación por aquellos profesores y administrativos que jubilan. Posibilidad de desarrollar un hogar para aquellos que lo requieran, mantenerlos informados sobre lo que ocurre en la UC, recordar sus cumpleaños, etc.