



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

Plan
20
30



Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Católica de Temuco

Construyendo la Universidad que Soñamos



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

Plan
20
30



Contenido

Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Católica de Temuco

1 - Antecedentes

2 - Principios de la planificación

3 - Metodología para la planificación

3.1 - Organización

3.2 - Diagnóstico y prospección

3.3 - Formulación estratégica

4- Principales desafíos institucionales

4.1 - Tendencias a nivel global, nacional y regional

4.2 - Educación superior

4.3 - Sueños y desafíos de la comunidad universitaria

5- Lineamientos institucionales

5.1 - Misión y Visión

5.2 - Valores y principios institucionales

6- Decisiones y metas institucionales

7- Ejes Estratégicos

7.1 - Eje Inclusión, equidad y comunidad

7.2 - Eje Interculturalidad, desarrollo sostenible e internacionalización

7.3 - Eje Transformación digital y desarrollo tecnológico

7.4 - Eje Formación a lo largo toda la vida

7.5 - Eje Bienes científicos, tecnológicos y artísticos al servicio de la sociedad

7.6 - Eje Gestión, organización y capacidades para el desarrollo institucional

8- Referencias bibliográficas



1 - Antecedentes

Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

Durante los últimos 20 años la Universidad Católica de Temuco ha orientado sus recursos y capacidades institucionales hacia el logro de aspiraciones y metas consensuadas en el marco de sus procesos de planificación estratégica, lo que le ha permitido avanzar en forma progresiva y consistente en sus objetivos institucionales, siempre en coherencia con los propósitos de una universidad católica emplazada en un territorio de importantes desafíos y oportunidades como es La Araucanía.

Las primeras experiencias estuvieron fuertemente impulsadas por las políticas emergentes de financiamiento de la educación superior en base a proyectos (MECESUP) y los procesos experimentales de aseguramiento de la calidad llevados a cabo por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. De este modo, la elaboración de un plan constituía una acción formal ejecutada para cumplir con un requisito externo, sin que mediaran procesos participativos y colaborativos, con visión de conjunto.



Dado lo anterior, el primer proceso de planificación estratégica en la UC Temuco que considera la reflexión y consenso colectivo de la comunidad es el que se desarrolla el año 2004, donde se efectúan claustros institucionales (académicos/as y administrativos/as) a partir de los cuales se elaboran dos importantes productos: el Informe de Autoevaluación Institucional, para someterse por primera vez a un proceso de acreditación y el **Plan de Desarrollo Institucional 2005-2010**, que establecía dos pilares para el desarrollo de la Universidad, un nuevo Modelo de Gestión y un nuevo Modelo Educativo Institucional. En base a este proyecto, la Universidad obtuvo una acreditación por cuatro años en las áreas de docencia de pregrado y gestión institucional.

El siguiente proceso de planificación se desarrolla durante el año 2009, en que la Universidad se declaró en “tiempo de claustro” ampliando a lo largo de todo el año las actividades asociadas a recabar información desde la comunidad, realizándose masivas jornadas de trabajo para el establecimiento de los desafíos de los siguientes 10 años, siendo la primera vez que la Universidad se atreve a ampliar el horizonte de planificación en busca de hacer frente a tendencias de mayor plazo.

A partir de este trabajo, se aprobó el **Plan de Desarrollo institucional 2010-2020**, que proponía el desarrollo de una segunda fase en el modelo formativo, avanzando hacia un continuo educativo entre niveles de formación y en que se comprometía al incremento de la complejidad académica en términos del crecimiento de áreas disciplinarias y el logro de la acreditación de las funciones de vinculación e investigación. Este plan fue ajustado y reforzado en 2015, a partir de una evaluación de medio término, en que se reforzaron cuatro ámbitos: **(a)** el compromiso con la complejidad mediante la creación y acreditación de programas de doctorado; **(b)** una gestión financiera ordenada y eficiente que asegurara el crecimiento con calidad; **(c)** la revitalización y profundización del sello institucional en la comunidad; y **(d)** reformas a la organización de las facultades para avanzar en calidad, productividad y pertinencia. El PDI 2010-2020, con sus ajustes, permitió obtener la acreditación institucional en dos instancias, incorporando la certificación de las áreas de vinculación con el medio y luego el área de Investigación, contando actualmente con una acreditación de 5 años.

El actual proceso de planificación institucional se ha desarrollado a lo largo del año 2020-21, debiendo enfrentar los desafíos de la crisis sanitaria provocada por el COVID 19 a nivel global. Ello implicó ajustes e innovaciones en la metodología de trabajo con la comunidad universitaria y externa, debiendo migrar todo el proceso a formato virtual, siendo esta la primera gran diferencia con los procesos antecesores.

Una innovación adicional, estriba en la escala de participación de la comunidad institucional, junto a la incorporación de actores externos, en el marco de lo que denominamos *universidad extendida* como una forma de visualizar las interacciones dinámicas y complejas de la universidad con los constituyentes de su entorno. Este enfoque, sumado a las opciones brindadas por las plataformas digitales, le permitieron convertirse en el proceso de planificación más participativo de que se cuenta evidencia en la institución.

Entérminos generales, el **Plan de Desarrollo institucional 2030**, presentado a consideración por parte del Honorable Consejo Superior, busca preparar a la institución para hacer frente a los desafíos y demandas que todas las universidades enfrentarán durante la década que inicia, y al mismo tiempo, potenciar aquellas dimensiones del quehacer institucional en las que hemos alcanzado una posición diferenciada y/o de liderazgo en el sistema. De este modo, la actual planificación institucional representa un esfuerzo por equilibrar continuidad y cambio, recogiendo y proyectando la labor que la Universidad ha venido desarrollando a lo largo de los años.

En este plan, se han definido seis ejes transversales, que consideran objetivos y acciones para cada una de las funciones sustantivas (académicas) e instrumentales (gestión o soporte), constituyendo esto una innovación adicional respecto de la planificación anterior, cuyos objetivos estratégicos se asociaban a las funciones académicas en forma separada.

Los lineamientos establecidos en este documento, constituirían la base consensuada a partir de la cual se elaborarán los Portafolios de Proyectos Estratégicos de rectoría, vicerrectorías, facultades y departamentos. Estos portafolios reunirán el conjunto priorizado de proyectos por unidades con que se buscará dar concreción y control al cumplimiento de Plan de Desarrollo Institucional 2030.





2 - Principios de la planificación

Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

Los principios y lineamientos establecidos para dar curso al proceso de planificación institucional de la Universidad Católica de Temuco fueron los siguientes:



- Sello Institucional:

Alude a la idea de velar por la presencia del Sello UC Temuco e incorporarlo transversalmente al proceso de planificación, asumiendo que solo es posible avanzar con integridad en nuestro proyecto desde la firmeza de nuestra identidad y valores. La identidad católica y regional, los valores *actuación ética y respeto por la diversidad* y la permanencia de los principios transversales del *ser y quehacer UC Temuco*.



- Prospección:

Implica promover una mirada de futuro en todas las fases de desarrollo del plan. En la práctica, se traduce en acciones, procesos y procedimientos orientados siempre a pensar en el futuro, atendiendo a los grandes cambios y transformaciones de la próxima década.



- Territorio:

Reconoce que la producción de conocimiento situado es clave para desarrollar una Universidad pertinente, vinculada y comprometida, que trabaje especialmente de cara al territorio de La Araucanía y la macro-zona sur.



- Participación:

Considera que el desarrollo de la Universidad implica un destino común al que todos y todas estamos llamados a contribuir, puesto que se planifica al 2030 buscando generar espacios de convocatoria ampliada. Esto significa promover el involucramiento de los diversos grupos y personas, abrir espacios de encuentro y expresión de opiniones y perspectivas, con el afán de lograr una representación fidedigna y pluralista de la comunidad universitaria.



- Gradualidad:

Responde al entendimiento de que un horizonte de 10 años de gestión debe ser abordado en etapas progresivas, identificando los hitos y metas intermedias que eslabonen solidariamente el logro de los propósitos de largo plazo.



- Virtualización:

La pandemia del Covid-19 modificó no sólo el escenario de trabajo, sino también la forma en que se desarrolla la vida humana en todas sus dimensiones. Sobre la base de esta realidad, la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2030 se adaptó a los soportes digitales, lo que implicó repensar las metodologías de participación e involucramiento de las y los constituyentes que se congregaron en torno a la planificación estratégica.



3 - Metodología para la planificación

Plan de Desarrollo Institucional 2030
Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

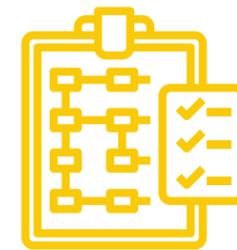
El tejido de relaciones de la sociedad contemporánea nos invita a pensar las organizaciones como unidades complejas, en constante comunicación con su territorio e inconcebibles sin él. En este contexto, la metodología utilizada por la UC Temuco para su proceso de planificación, recoge el concepto de *Universidad Extendida*, que se refiere a **“la red y el sistema completo en el cual opera la universidad y que incorpora a los proveedores, instituciones complementadoras, sus canales de distribución y todos aquellos que reciben los beneficios directos de la acción universitaria”** (Hax y Ugarte, 2014:204). Así entendido, la universidad reconoce a sus partes interesadas y las involucra activamente en el proceso de planificación estratégica.

Debido a la complejidad y alcance del proceso de construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2030 (PDI 2030), este fue diseñado para ser ejecutado en una serie de etapas secuenciales e incrementales, cada una de las cuales contaba con objetivos particulares y productos a entregar para la etapa siguiente, lo que permitió abordar el proceso incluyendo todas las visiones de la comunidad universitaria y actores externos, abriendo espacios para la reflexión y diálogo. Lo anterior implicó un gran esfuerzo en la identificación de cada participante, el diseño de los instrumentos de recolección, el análisis de la información y una alta capacidad de síntesis de las principales conclusiones de los diálogos institucionales.

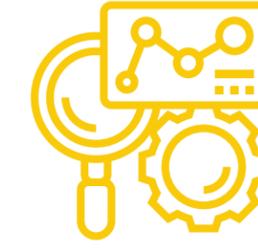


La elaboración del PDI 2030 comenzó al finalizar el año 2019, presentando ante el Honorable Consejo Superior el cronograma de actividades incluidas en cada fase del proceso y los productos esperados. De forma complementaria y para potenciar este trabajo, la UC Temuco se adjudicó el proyecto UCT1999¹, el cual considera una serie de actividades que ayudan a fortalecer las capacidades institucionales para la planificación, ampliando las opciones posibles y modelos factibles para ser implementados en el ámbito de la planificación institucional.

En definitiva, el proceso considera tres fases de trabajo:



1 - Organización



2 - Diagnóstico y proyección



3-Formulación estratégica

El objetivo era abrir espacios para primero, organizar el trabajo y establecer las metodologías, segundo, realizar una labor de evaluación, diagnóstico y proyección; para finalmente formular la estrategia institucional y planes de acción.



¹ Proyecto UCT1999: Fortalecimiento de las capacidades institucionales para el desarrollo de la docencia en el contexto de las nuevas demandas sociales y transformaciones que enfrenta el sistema de educación superior del país. El objetivo de la iniciativa es “Fortalecer las capacidades institucionales para el desarrollo de la docencia en el contexto de las nuevas demandas sociales y transformaciones que enfrenta el sistema de educación superior del país, mediante la implementación de ajustes en el sistema de aseguramiento de la calidad, la planificación del proyecto académico institucional y la modernización de los entornos virtuales disponibles para el proceso de enseñanza aprendizaje”.



3.1 - Organización

Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

En esta etapa se definieron los principios y focos del proceso, las diferentes fases que contemplaría, conteniendo a los/las participantes. Se incluye además el diseño de la estructura organizacional a cargo de implementar el proceso de planificación estratégica y el diseño metodológico de las instancias de trabajo.

Se destaca el proceso de búsqueda de nuevas experiencias exitosas en la labor de planificación y modelos alternativos a los ya implementados en la Universidad en el ámbito de la gestión institucional. Es por esto que se realizó una visita que tuvo como eje central el reconocimiento de aprendizajes organizacionales en torno a elementos de estrategia, planificación y control al interior de dos universidades mexicanas. Al término de la visita, se logró conocer la transformación institucional del Tecnológico de Monterrey de acuerdo con su plan estratégico 2020 y los aprendizajes obtenidos para la formulación de su nuevo plan 2030. Lo anterior, desde la perspectiva de la estrategia y su ejecución. Estas perspectivas consideran a las áreas involucradas en su visión, diseño, implementación y experiencia. Por otra parte, la visita a la Universidad Autónoma Metropolitana, permitió reconocer las particularidades, retos y oportunidades que implica la gestión universitaria en una entidad de carácter pública. Esta actividad se desarrolló en el marco de la ejecución del proyecto UCT1999 indicado anteriormente.

De forma complementaria, se elaboró un informe de análisis de los modelos de planificación de las principales universidades del CRUCH, como insumo para el proceso de organización.





3.2- Diagnóstico y prospección

*Plan de Desarrollo Institucional 2030
Universidad Católica de Temuco*



*Volver al índice
de contenidos*

Esta fase corresponde a una de las más complejas del proceso, debido a los niveles de apertura y esfuerzos requeridos para convocar a los grupos de constituyentes de la UC Temuco, con el objetivo de dialogar respecto a su visión para la Universidad dentro de los próximos años. Todo esto, en función de las restricciones para la presencialidad debido a la emergencia sanitaria.

En primer lugar, los ejercicios de diagnóstico comenzaron con el equipo directivo de las diversas unidades académicas y administrativas de la Universidad, mediante la evaluación de la implementación de los seis objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020. La actividad se ejecutó en dos jornadas basadas en metodología cualitativa, incremental y grupal, donde se aplicó una adaptación de la técnica “Café Mundial²” (Brown e Isaacs, 2014).

El trabajo con los directivos continuó con la aplicación de una encuesta titulada “Formulario de Reflexión Individual”, enfocada a indagar en la proyección institucional al 2030. Las respuestas al formulario se analizaron de forma inductiva, construyendo categorías para describir y explicar las ideas allí consignadas, lo que entregó dos tipos de códigos y de resultados:



- **De funciones sustantivas:** Basados en elementos textuales concretos, que se relacionan intrínsecamente con el quehacer universitario.



- **De ámbitos estratégicos 2030:** Derivados de la lectura analítica del texto, y que agrupan aspectos y dimensiones contingentes a abordar en el proyecto educativo UC Temuco.



² El método fundamental para la recolección de las opiniones y percepciones frente al PDI 2010- 2020 fue una adaptación de la técnica de dinamización denominada “Café Mundial”. En la primera etapa de trabajo, los y las participantes se distribuyeron según las mesas previamente designadas por el equipo de la DPAl, bajo la instrucción de desarrollar una conversación de unos 40 minutos acerca de los avances y tareas pendientes del objetivo estratégico designado, a partir de la revisión de sus objetivos específicos y de dos preguntas generadoras: ¿qué logramos? y ¿qué nos faltó? Luego, se generó un momento de rotación libre de participantes, es decir, se les solicitó trasladarse a cualquier otra mesa de un objetivo estratégico diferente al ya trabajado. Una vez hecha la reubicación se reinició la instancia de diálogo y reflexión, pero esta vez cada facilitador/a expuso una síntesis de lo conversado en el grupo anterior de su mesa, a fin de que la conversación profundizara elementos o incorporara nuevos; explicando además que la misión en esta fase es elaborar conclusiones que consideren lo discutido en las dos instancias de diálogo de la misma mesa. Dichas conclusiones fueron expuestas por las y los facilitadores en un plenario final.

En la tabla siguiente se presenta el detalle de las respuestas por segmento de participantes en la actividad.



Tabla 1:
Respuesta formulario reflexión individual

Segmento	Respuestas
Académicos/as	279
Administrativos/as	164
Directivos/as	95

Fuente: Dirección de Planificación y Análisis Institucional

Con el propósito de favorecer e incentivar la reflexión sobre el futuro de parte de las/los directivos UC Temuco, se dio curso a un ciclo de conferencias magistrales en torno a desafíos de futuro y la revisión de temas que serán claves en el desarrollo del país y el mundo. Esta actividad fue denominada “Charlas de Futuro UC Temuco: Construyendo la Universidad que Soñamos”, registrando cerca de 1.440 participaciones, en 9 sesiones.

Finalmente, se desarrolló un “Diálogo Prospectivo”, en el cual, directivos/as de la Universidad y sus respectivos equipos, se reunieron virtualmente para dialogar respecto a la proyección de la Universidad al 2030. Se ejecutaron 15 jornadas de reflexión, lo que implica una participación de cerca de 90 personas.

Una vez cerrado el trabajo con el equipo directivo de la Universidad, se dio inicio a la fase ampliada de la etapa de Diagnóstico y Prospección. Bajo la concepción de la *universidad extendida* (Hax y Ugarte, 2014), se realizó un llamado a los/las constituyentes de la UC Temuco a entregar su opinión respecto de los aspectos que tensionan el desarrollo del proyecto institucional por los próximos diez años, con el fin último de recopilar la mirada prospectiva y desafíos de la UC Temuco.

Los constituyentes del ámbito interno corresponden a los tres estamentos de la comunidad universitaria: académicos/as, administrativos/as y estudiantes. Para el caso de este último grupo de constituyentes, se consideraron estudiantes vinculados al programa PACE y Propedéutico de la UC Temuco, estudiantes de pregrado y estudiantes de educación continua.



Tabla 2:

Metodología e instrumentos constituyentes internos – fase ampliada

Constituyentes internos	Metodología/instrumento
Académicos/as y administrativos/as	Formulario de reflexión individual.
Coordinadores unidad de vinculación con el medio UC Temuco	Formulario específico en torno a la temática de vinculación y su mirada prospectiva.
Estudiantes pregrado UC Temuco	Jornada de grupos de discusión virtual en tiempo real vía Blackboard, denominada "Sueña la UC Temuco".
Estudiantes de educación media participantes de Programas de Acceso Inclusivo	Encuesta enviada por correo electrónico.
Estudiantes y egresados/as de programas de educación continua	Encuesta enviada por correo electrónico.
Federación de Estudiantes FEUCT	Entrevista a la presidenta federación.

Fuente: Dirección de Planificación y Análisis Institucional

En el ámbito externo, los constituyentes convocados incluyeron a **(a)** directivos y docentes de liceos pertenecientes a programas de acceso inclusivo; **(b)** gobiernos locales de La Araucanía, de las provincias de Cautín y Malleco; **(c)** al sector productivo, representado por la Mesa Interempresarial UC Temuco; y **(d)** al Obispado de Temuco, donde se incluyen laicos vinculados a su quehacer.

A nivel general las temáticas trabajadas con las/los constituyentes externos incluyeron la mirada existente de los desafíos, oportunidades y amenazas para la UC Temuco en los siguientes 10 años, incluyendo propuestas para fortalecer y mejorar la relación con estos constituyentes.



Tabla 3:

metodología e instrumentos constituyentes externos – fase ampliada

Constituyentes internos	Metodología/instrumento
Directivos/as y docentes de Liceos pertenecientes a programas de Acceso Inclusivo	Jornada virtual en tiempo real con directores/as y profesores/as de establecimientos participantes de los programas PACE y propedéutico.
Gobiernos locales de La Araucanía	Direcciones de Desarrollo Comunitario, mediante entrevistas virtuales. Se seleccionaron comunas mediante el criterio de dispersión territorial, que supuso abarcar Malleco y Cautín; norte y sur; costa y cordillera; y el de grado de vínculo con la UC Temuco, que contempló el abordaje de comunas con poco y mucho vínculo con la Universidad.
Mesa Interempresarial UC Temuco	Dos instancias de reflexión, una jornada virtual en tiempo real y un formulario de reflexión individual. Entrevista con la Gerenta de la RED UC Temuco.
Iglesia y laicos	Un grupo de discusión en torno a la proyección de la UC Temuco en tanto Universidad Católica para los próximos 10 años, abordando también la reflexión sobre el sello identitario y su percepción en el entorno.

Fuente: Dirección de Planificación y Análisis Institucional



3.3 - Formulación estratégica

Plan de Desarrollo Institucional 2030
Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

A nivel metodológico, la Formulación Estratégica implica una serie de etapas que permitieron obtener información analizada y contextualizada para la construcción de las definiciones clave del PDI 2030. En una primera instancia, se consideró una etapa de análisis de la información, a través de la construcción de matrices de evaluación de factores tanto internos como externos, siendo los primeros las fortalezas y debilidades (EFI), y los segundos, las oportunidades y amenazas (EFE).

Una vez completada la construcción de las matrices EFE y EFI, se prosiguió con la etapa denominada Adecuación de la Información, en la que se realizó una redefinición de las debilidades y amenazas encontradas para transformarlas en aspiraciones y resultados, en el esquema denominado Matriz SOAR (fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados), técnica que permitió un enfoque estratégico basado en las fortalezas y resultados esperados identificados en las jornadas de trabajo realizadas.

Como elementos adicionales en esta fase de Adecuación de la Información, la UC Temuco realizó una consulta a destacados/as profesionales/ académicos que fueron parte del Consejo Superior de la Universidad, como forma de validación y retroalimentación para el proceso. En esta serie de entrevistas se presentaron los ejes estratégicos de desarrollo preliminares a tres ex Consejeros Superiores: Juan José Ugarte; Raúl Atria y Sergio Bitar, acogiendo sus observaciones.

Finalmente, en la tercera y última etapa de la Fase de Formulación Estratégica denominada Decisión, se establecieron los contenidos concretos del Plan de Desarrollo Institucional para el 2030, documento con el cual se orientará la elaboración de los portafolios de proyectos estratégicos de las diferentes áreas directivas, académicas y administrativas de la universidad.

Dentro de esta etapa se incluye el trabajo realizado en la validación y aprobación en las instancias institucionales pertinentes del trabajo realizado. En este ámbito se trabajó junto al Comité Directivo Ampliado de la Universidad en la revisión y ajuste de los ejes de desarrollo de la Universidad, objetivos y estrategias propuestas. Posteriormente, la propuesta fue presentada al Consejo Académico y al momento de elaboración de este documento, resta la exposición al Honorable Consejo Superior para su aprobación final.

A continuación, se detallan algunas cifras de participación de las diversas actividades contempladas en la Fase Ampliada.



Tabla 4:
Tabla resumen participación fase ampliada

Actividad	Participantes
Jornadas de Reflexión Directiva / Plan 2010-2020	113
Ciclo de Charlas del Futuro	1.440
Formularios de reflexión individual: equipos directivos	95
Formularios de reflexión individual: planta académica	164
Formularios de reflexión individual: planta administrativa	279
Diálogo Prospectivo Directivo	90
Instancias consultivas "Sueña la UC Temuco" con estudiantes de pregrado	42
Formulario estudiantes Educación Media "Sueña la UC Temuco"	79
Instancias de consulta a gobiernos locales	7
Jornada con equipos directivos y docentes de Liceos Acceso Inclusivo	12
Reflexión individual y grupal de la Mesa Interempresarial	11
Comisión visión y misión institucional	7
Taller con el Honorable Consejo Superior	7
Entrevistas Ex Consejeros/as	3
Total de Participaciones	2.349

Fuente: Dirección de Planificación y Análisis Institucional



4- Principales desafíos institucionales

Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*



4.1 - Tendencias a nivel global, nacional y regional

Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

El quehacer universitario se encuentra tensionado y desafiado por contextos de creciente incertidumbre debido a cambios acelerados en los ámbitos tecnológicos, demográficos, climáticos, políticos y sociales.

Distintos fenómenos globales, como la llamada “Cuarta revolución industrial” (Schwab, 2017) cuyas consecuencias tienen implicancias en el mundo del trabajo; la creciente movilidad de personas y bienes; los efectos asociados al cambio climático y el agotamiento de recursos naturales; así como las consecuencias de cambios geopolíticos con la creciente importancia de Asia y de China en particular, condicionan los contextos en los que se desenvuelven las instituciones de educación superior.

A su vez, las universidades se sitúan en contextos nacionales particulares, cuyos desafíos se suman e interactúan con los globales. En el caso chileno, una de los principales cambios que se avizoran en el futuro es la posibilidad de reconfigurar el sistema político a través de un proceso constituyente, lo que abriría diversas oportunidades para resolver demandas ciudadanas. Entre ellas, destaca para el quehacer de las universidades regionales, la demanda por una mayor desconcentración y descentralización del poder, que permitiría potenciar su impacto en el desarrollo local.

Otro de los desafíos enfrentados por el país tiene que ver con la reducción de distintas desigualdades, la cual tienen un efecto negativo en la cohesión social, expresada en las diferencias en el acceso y calidad de servicios y derechos como la educación, la salud, la vivienda, o telecomunicaciones. A su vez, tendencias sociodemográficas como el envejecimiento de la población y la migración, tienen un efecto sobre la operación de las instituciones de educación superior, en la medida que generan cambios en la población y en las demandas por educación.





4.2 - Educación Superior

Plan de Desarrollo Institucional 2030
Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

Las instituciones de educación superior enfrentan diversos desafíos para la próxima década. Por una parte, deben adaptarse y responder a contextos cambiantes y nuevas tendencias -que modifican las necesidades y los focos de la formación, la investigación y el vínculo-, y que exigen una mayor cooperación nacional e internacional, resguardado las particularidades ancladas a su identidad y territorio.

Por otro lado, deben responder a asuntos de eficiencia y eficacia en su propio funcionamiento, como los retos relacionados al financiamiento de sus actividades, los desafíos asociados a mayor equidad no solo en el acceso sino en los resultados y beneficios de la educación superior; y las crecientes demandas ciudadanas y de organismos gubernamentales por la contribución a soluciones de problemas públicos.

Al enfrentar estos escenarios cambiantes y de múltiples demandas, surge la pregunta acerca de cómo pueden las instituciones de educación superior y en particular las universidades adaptarse a estas nuevas tendencias.



-A través de la formación:

Las instituciones de educación superior pueden ampliar el concepto de formación, extendiéndola a la formación de personas, y pensar en un aprendizaje en distintos momentos del ciclo vital. Esto implica la reorientación e innovación en su oferta formativa; la incorporación de nuevas competencias o habilidades globales en sus planes de estudio, necesarias para enfrentar escenarios de cambios acelerados; la readecuación de los ambientes formativos para reconocer competencias, habilidades y grados académicos previos; además de contar con una oferta de aprendizaje diversa, interdisciplinaria y enfocada en distintos objetivos y etapas del ciclo vital.



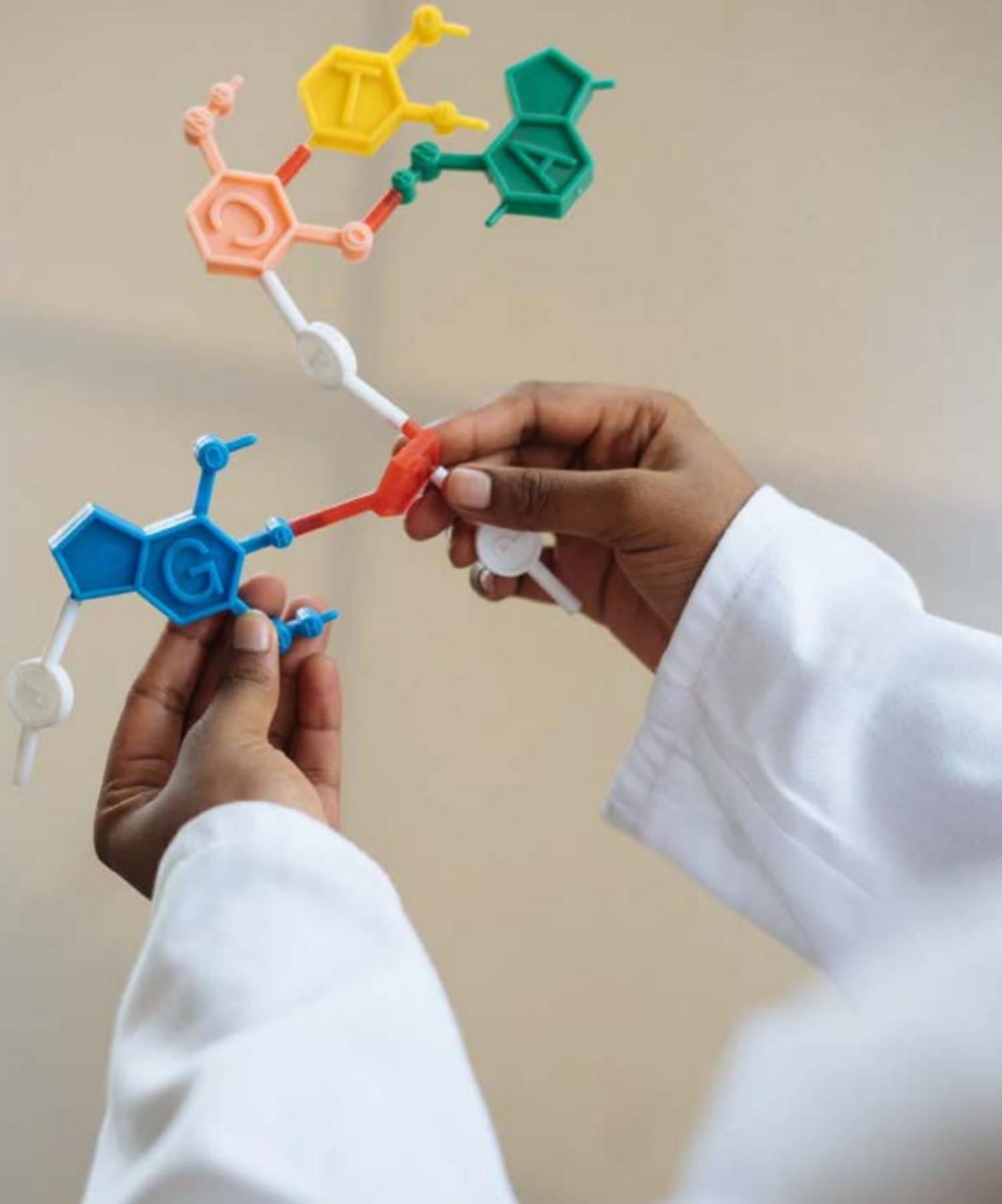
-A través de la producción de conocimiento:

El gran desafío en este ámbito es la generación de conocimiento en escenarios de crisis o cambios acelerados, que implican la ruptura de la compartimentalización en la producción de nuevos conocimientos, para dar paso a la investigación inter y trans-disciplinaria que pueda enfrentarse a problemas complejos, además de potenciar la investigación aplicada, la innovación y la transferencia tecnológica.



-A través de su impacto social:

Por medio de sus acciones directas o indirectas, las instituciones pueden ayudar a reducir inequidades, combatir la fragmentación social, y resolver problemáticas sociales, económicas, ambientales, culturales, entre otras. Las universidades se ven desafiadas a incidir directamente en las problemáticas que emergen de estas nuevas tendencias, mediante la producción de conocimiento aplicado, la innovación, la transferencia tecnológica, el trabajo inter y trans-disciplinario, la formación de personas y comunidades, y el trabajo en red con organismos estatales, internacionales, y otras instituciones de educación superior.



4.3 - Sueños y desafíos de la comunidad universitaria

Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

Actualmente, la Universidad Católica de Temuco centra su actividad en dar respuesta a las presiones que impone la complejización del sistema de educación superior mediante la implementación de la Ley 21.091. Esto supone un proceso de creación y operacionalización de una nueva institucionalidad pública. Para este propósito se crea la Subsecretaría y la superintendencia de Educación Superior y se proyecta el completo funcionamiento de estas al año 2025. Asimismo, la UCT visualiza el desafío de comprometer acciones que consideren activamente las demandas derivadas de las características sociales, económicas y culturales del territorio en que se emplaza, las que condicionan su desarrollo institucional, pero así también, las de su sello y valores que la conectan íntimamente con su entorno.

Es así como en la última década, la Universidad ha avanzado en la implementación de propósitos y capacidades en distintas áreas con base en la excelencia, los que se soportan y operacionalizan a través de la planificación estratégica, cautelando el ajuste a criterios y estándares de calidad, así como también al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, iniciando esta década, la institución busca centrarse en la instalación de estrategias de refuerzo y complementariedad de las acciones actuales, de cara a los nuevos desafíos que impone su propia transformación y la del sistema de educación superior. Se busca impactar a la comunidad universitaria mediante un nuevo acuerdo institucional, en el que esta trayectoria que ha centrado el mejoramiento continuo en la gestión en los diversos niveles, permita incrementar la efectividad del quehacer de la universidad, siendo perfeccionado e incorporado fuertemente en sus funciones estratégicas, académicas y de soporte.



Sin duda alguna, uno de los grandes desafíos que orientarán el nuevo plan de desarrollo institucional, radicará en la internalización de los factores que permiten organizar, evaluar y proyectar el aseguramiento de la calidad, sintonizando su carácter interno y externo. Lo anterior, atendiendo a la regulación que fija el sistema, pero también, superando las respuestas mecánicas a factores externos tales como la acreditación, las exigencias a la base del financiamiento, o la fiscalización de la Superintendencia de Educación Superior. Del mismo modo, el despliegue y consolidación de las capacidades institucionales es un anhelo persistente, entendiendo que el objetivo es posicionarse como un espacio privilegiado para el abordaje de temáticas al servicio de la región, del país y del mundo, al concebirse como centro de producción intelectual y generación de productos culturales y bienes públicos.

Es en este contexto en que la Universidad Católica de Temuco, a través de su comunidad de funcionarios/as, estudiantes y público externo de interés, se proyecta al 2030 como:

Universidad con pertinencia e impacto territorial:

Se espera que la institución ejerza un liderazgo territorial, generando una contribución e impacto en el desarrollo social de la zona, además de una adecuación de la oferta académica y las funciones sustantivas como la docencia, investigación y vinculación con el medio, a las necesidades regionales. La pertinencia en el territorio se relaciona también con la capacidad de la Universidad de generar alianzas comunitarias y un trabajo de aprendizaje y servicio social, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades, además de la consolidación del vínculo con el sector productivo, para generar soluciones a las problemáticas sociales y económicas regionales.



Universidad inclusiva y diversa:

Se asocia al rol de la Universidad en la contribución a la reducción de brechas de desigualdades socioeconómicas, de género, étnico-culturales y discapacidad, mediante los procesos educativos y la transversalización en los planes de estudio, la investigación y vinculación con el medio. A su vez, se espera profundizar en la concepción de universidad inclusiva y diversa, principalmente entendida como el acceso y el acompañamiento a estudiantes de grupos históricamente excluidos y/o vulnerables, durante su tránsito por la Universidad desde el ingreso hasta la titulación y egreso.



Universidad referente y posicionada:

Se anhela una universidad referente y posicionada a nivel regional, nacional e internacional, principalmente por su calidad académica en la formación de estudiantes, investigación, innovación, sello inclusivo y vínculo territorial. A su vez, emerge la concepción de la calidad y excelencia académica, relacionada al desarrollo funciones sustantivas, a los procesos de acreditación y el cumplimiento de estándares en los procesos y al posicionamiento en rankings tanto a nivel nacional como internacional.



Universidad intercultural:

La interculturalidad como categoría se asocia a diferentes aspectos y procesos propios de la institución, tales como el acceso de estudiantes de distintos pueblos originarios, su incorporación en itinerarios formativos, y su relevancia en el ámbito de la investigación. Destaca la aspiración de un rol preponderante de la Universidad como mediadora de conflictos y promotora de diálogo entre Instituciones-Estado y pueblos originarios. En línea con lo mencionado en la categoría de inclusión y diversidad, se espera integrar la presencia e interacción equitativa de diversas culturas en la universidad, potenciando la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas por medio del diálogo y del respeto mutuo.



Universidad tecnológica:

La visualización del futuro de la Universidad implica una asociación a la implementación de tecnologías para la adaptación al mundo actual, para generar mejoras en el quehacer académico y administrativo. Al mismo tiempo y en conexión con la categoría de inclusión y diversidad, se plantea a la tecnología como una herramienta para generar accesibilidad y apoyo a estudiantes más vulnerables.





5- Lineamientos institucionales

Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

Los lineamientos institucionales definen las orientaciones centrales que enmarcarán el desarrollo de la universidad para los próximos 10 años. Estos corresponden a la misión, la visión, los valores y principios transversales, declaraciones que representan la expresión de la identidad institucional, sus objetivos esenciales, así como sus aspiraciones en un plazo determinado, cuyo horizonte en este caso es el 2030, enfatizando en los rasgos esenciales que dan trascendencia al proyecto universitario.

Como parte de la fase de Formulación Estratégica del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2030, se conformó una comisión de trabajo, cuyo propósito fue reflexionar y elaborar una propuesta de misión y visión institucional. Para ello, se tomó como base la reflexión institucional emanada en las distintas instancias de la fase de Diagnóstico y Prospección en un proceso de 4 fases: **(a)** Revisión de antecedentes; **(b)** Análisis reflexivo de la misión; **(c)** Análisis reflexivo de la visión; **(d)** Cierre propuesta Comisión.

La elaboración de la misión y la visión consideró un proceso de divergencia y convergencia, en que cada uno/a de los integrantes de la Comisión, presentó sus propuestas, de las que se construyó una única, en torno a criterios que tuvieron a la vista la estructura de los lineamientos, la reflexión de la comunidad UC Temuco y los propios consensos de la Comisión. Finalmente, el trabajo de la Comisión fue presentado al Comité de Rectoría y el Consejo Académico, previo a su presentación al Consejo Superior.

La Comisión estuvo conformada por las siguientes personas, quienes representan el espíritu y valores de nuestra institución:

- *Pbro. Juan Leonelli, Ex Vice Gran Canciller*

- *Marcela Momberg, Prorectora*

- *Sandra Arenas, Decana Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía*

- *Raúl Caamaño, Académico Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades*

- *Juan Pablo Beca, Académico Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas*

- *Sonia Reyes, integrante Consejo Ampliado de Integración*

- *Fresia Palacios, Ex Directora Sistema de Bibliotecas*



5.1 - Misión y Visión

Plan de Desarrollo Institucional 2030
Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

Misión

Somos una universidad católica, constituida por una comunidad inclusiva cuyo quehacer se inspira en el humanismo cristiano, que contribuye de manera rigurosa y crítica al desarrollo de la sociedad regional, nacional y global mediante la formación integral de las personas, la generación de nuevos conocimientos, la innovación y la vinculación con el entorno, en diálogo con la diversidad de saberes y culturas, desde el mismo territorio de riquísima savia ancestral que la vio nacer.

Visión

Ser una universidad católica que transforma la vida de las personas y su territorio, haciendo del diálogo, la excelencia, la inclusión, la sustentabilidad y la innovación, principios rectores de su quehacer.



5.2 - Valores y principios institucionales

Plan de Desarrollo Institucional 2030
Universidad Católica de Temuco



Volver al índice de contenidos

La identidad de la Universidad Católica de Temuco que se expresa en el documento Ser y Quehacer: Marco Inspirador y Principios Orientadores, enfatiza en los rasgos esenciales que permiten el cumplimiento de los propósitos institucionales y otorgan un sentido de pertenencia a la comunidad universitaria, dando trascendencia a las acciones que se realizan y a la proyección de la misión y del proyecto institucional.

Emerge desde la tradición universitaria, que reconoce el valor sustantivo a las funciones esenciales de formación, investigación y vínculo con la comunidad; y desde las orientaciones del magisterio de la Iglesia y su doctrina social, con la finalidad de que la institución sea *“expresión de su acción evangelizadora y de construcción del Reino en el ámbito de la formación de futuros profesionales para servir a la región y al país mediante una gestión responsable y eficiente”* (Universidad Católica de Temuco, 2019: 5).

En este sentido, la Universidad Católica de Temuco compone su marco valórico definiendo **dos valores centrales y cinco principios transversales**.

Los valores centrales expresan su pensar respecto de la formación integral del ser humano y que constituyen el sello desde el que la Universidad orienta su misión y visión. Ambos valores sintetizan aspectos esenciales del ser y quehacer de nuestra Universidad, como institución de la Iglesia Católica en un sentido amplio y en diálogo con la persona humana en su contexto cultural y socio-medioambiental a la luz del Evangelio de Jesucristo (Universidad Católica de Temuco, 2019: 9).

Valores centrales:



Respeto por la diversidad

Es el modo de actuación que reconoce y promueve la diversidad y la pluralidad como un valor que estimula la convivencia fraterna, la equidad en sus diversas expresiones y la inclusión, propiciando el diálogo como herramienta para el reconocimiento mutuo y la justicia social.



Actuación ética

Es el modo de proceder en convivencia como fruto del discernimiento de la realidad a la luz de la fe cristiana, que considera la dignidad de la persona, el bien común, la vocación de servicio y la sustentabilidad medioambiental.

Principios transversales:

Construir comunidad

La vida cotidiana al interior de la UC Temuco se construye a partir de la diversidad de las personas que la componen. La riqueza que surge de dicha diversidad es campo fértil para hacer vida los valores del Evangelio. Por ello, la expresión “mírenlos cómo se aman”³, con la que en los primeros siglos se reconocía a la comunidad cristiana, se traduce en un estilo de gestión y de vida universitaria caracterizado por los criterios de comunión y participación⁴.



Cultivar el diálogo

“Las universidades, por su naturaleza, están llamadas a ser laboratorios de diálogo y de encuentro al servicio de la verdad, de la justicia y de la defensa de la dignidad humana en todos los niveles. Esto vale particularmente para una institución católica”⁵. La cultura del diálogo en la UC Temuco se materializa en tres ámbitos: la práctica del diálogo como herramienta didáctica; la promoción del diálogo fe-razón, en el que la perspectiva teológica y filosófica hacen fecundo el trabajo interdisciplinario propio de la academia; y el diálogo intercultural como nota característica del servicio de esta casa de estudios superiores, dada la condición pluriétnica de la macro-región sur que exige reconocer y valorar a los pueblos originarios, así como a otras expresiones de la cultura presentes en la región y en la propia Universidad, como una forma de construir diálogo y convivencia basada en el respeto y la valoración del otro.



Vocación, servicio y equidad

La comunidad universitaria, en todos los ámbitos de su ser y quehacer y a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia, desde una actitud inclusiva y plural, pone en práctica la opción por los pobres como nota característica de la Iglesia latinoamericana⁶. Esto se expresa de manera concreta en que la Universidad se pone al servicio de la búsqueda de equidad y de la construcción de una sociedad más justa y solidaria, en particular con los más postergados de la sociedad, tanto dentro como fuera de la Universidad. Desde su condición de católica, busca también aportar a la reflexión en torno a la dignidad de la persona humana más allá de su condición social y económica, asumiéndola como un ser trascendente en comunión con Cristo y con los demás seres humanos.



Respetar, proteger y mejorar la vida en todas sus formas

Que en nuestro contexto, se expresa bajo el concepto del buen vivir o “küme mongen”, el que “expresa el anhelo de una vida en armonía con todos los seres, con los demás hombres y mujeres, con Dios y las fuerzas espirituales, y con la naturaleza en sus infinitas manifestaciones. (...) el ser humano no se adueña ni posee la naturaleza y sus bienes; interactúa con ella”⁷. En este sentido, frente a la crisis medio ambiental, el Papa Francisco se refiere a una ecología integral que comprende lo ambiental, económico, social y cultural: “cuando se habla de «medio ambiente», se indica particularmente una relación, la que existe entre la naturaleza y la sociedad que la habita. Esto nos impide entender la naturaleza como algo separado de nosotros o como un mero marco de nuestra vida. Estamos incluidos en ella, somos parte de ella y estamos interpenetrados”⁸.



³ Tertuliano, Apologeticum

⁴ La organización es signo de comunión y participación en la vida de la Iglesia; permite la transmisión y crecimiento de las experiencias y la permanente formación y capacitación de sus miembros. Documento de Puebla (1979) 1254

⁵ S.S El Papa Francisco (2017)



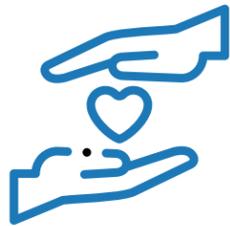
⁶ Documento de Puebla (1979) 1134-1165

⁷ Misión Mapuche de la Compañía de Jesús, “Küme Mongen: Propuesta espiritual del pueblo Mapuche”, Mensaje 619 (junio 2013): 40-41

⁸ Laudato si, 139

Evangelización de la cultura

La Universidad Católica de Temuco es presencia de la Iglesia Católica en el ámbito universitario y, desde esta condición humanista-cristiana que le confiere identidad, contribuye a través de su quehacer al anuncio de la Buena Nueva a todas las personas sin distinción y nos invita a la co- construcción del reino de Dios en la tierra. En este sentido, *“Evangelizar significa...llevar la Buena Nueva a todos los ambientes de la humanidad y, con su influjo, transformar desde dentro, renovar a la misma humanidad: He aquí que hago nuevas todas las cosas”*⁹. Por lo mismo, la comunidad universitaria está llamada a hacer vida y dar testimonio de la *“hermandad universal”*¹⁰ ante otros hombres y mujeres, tanto con actos que den cuenta de manera alegre y convencida de los valores del Evangelio de Jesús, como también desde el diálogo abierto y respetuoso con su entorno. Es así como la Universidad Católica de Temuco, en cuanto espacio de reflexión y acción, contribuye a la evangelización de las culturas *“no de una manera decorativa, como un barniz superficial, sino de manera vital, en profundidad y hasta sus mismas raíces”*¹¹.



⁹ Ap. 21, 5; cf. 2 Cor. 5, 17; Gál. 6, 15; Evangelii nuntiandi (1975), 18

¹⁰ S.S el Papa Juan Pablo II (1981)

¹¹ Evangelii nuntiandi, 20



6- Decisiones y metas institucionales

Plan de Desarrollo Institucional 2030
Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

En el marco del desarrollo de su proyecto institucional de cara al 2030, la UC Temuco definió su futuro en base a 8 decisiones que expresan de forma concreta las aspiraciones para esta nueva década.

Este grupo de decisiones que a continuación se presentan, son la base de la definición de los seis ejes estratégicos que componen el Plan de Desarrollo Institucional al 2030 de la UC Temuco.



Decisión 1



Actualizar, diversificar y articular la oferta formativa

Actualizar, diversificar y articular la oferta formativa en todos los niveles, incrementando su volumen, modalidades y la exploración de nuevas áreas de desarrollo disciplinar e interdisciplinar.



Metas

- Alcanzar una matrícula institucional igual o superior a los 20.000 estudiantes al 2030 (de 70% a 55% en pregrado; de 2% a 5% posgrado; de 28% a 40% educación continua).
- Lograr un 10% de la oferta formativa en modalidad a distancia y un 10% de cursos o actividades curriculares virtualizadas por carrera.
- Articulación efectiva en el 40% de carreras y 20% de carreras con vías de ingreso RAP implementadas.

Decisión 2



Inclusión y Equidad

Ampliar las acciones en inclusión y equidad con énfasis en acceso, permanencia, logro y resultados académicos, extendiendo su alcance en las dimensiones socioeconómicas, interculturalidad, género y discapacidad.



Metas

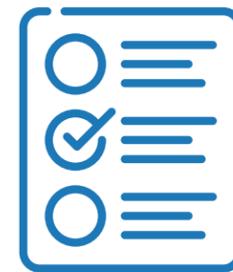
- Titulación oportuna esperada UC Temuco desde 33% actual a 42% al 2030.
- No existen diferencias en la titulación oportuna entre grupos.
- Ampliar al máximo permitido por MINEDUC los ingresos por vía de acceso inclusivo y admisión especial.

Decisión 3



Ser Referente en Interculturalidad

Alcanzar un reconocimiento nacional e internacional como universidad referente en temáticas interculturales y colaborar decididamente con actores locales y de gobierno en la búsqueda de soluciones sostenibles a las tensiones sociales que vive La Araucanía.



Metas

- Fortalecimiento de la producción científica en interculturalidad que permita la adjudicación de un Instituto Milenio en temática intercultural financiado por ANID.
- 70% de los planes de estudio de pregrado incorporan enfoque intercultural.
- Creación de una cátedra internacional en interculturalidad a partir de la labor del Instituto Taiñ Pewan, el Centro de Políticas Públicas y la Cátedra Fray Bartolomé de Las Casas.

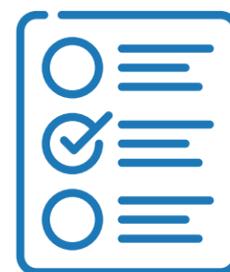
Decisión 4



Desarrollo del Posgrado

Fortalecer y dar mayor complejidad al desarrollo del posgrado, mediante el reforzamiento de su organización, el desarrollo de vínculos internacionales y la creación de doctorados acreditados adicionales.

Metas



- Creación y acreditación de 6 nuevos programas de doctorados (9 doctorados al 2030).
- Cada departamento de la universidad cuenta con al menos un magíster.
- Contar con el 100% de la oferta de posgrado en régimen acreditada.

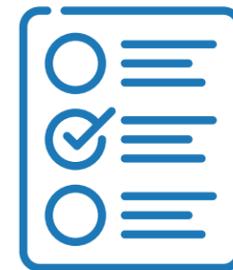
Decisión 5



Aseguramiento de la Calidad

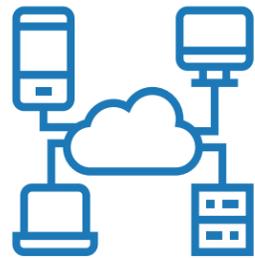
Alcanzar estándares nacionales e internacionales de aseguramiento de la calidad en las funciones académicas y los procesos internos de gestión.

Metas



- Obtener una acreditación de excelencia ante la CNA.
- Certificación internacional del Diseño del Sistema Interno de Calidad.
- Certificación internacional de la implementación del Sistema Interno de Calidad (en al menos 5 de las 9 facultades).

Decisión 6



Transformación Digital

Poner en marcha un programa para la transformación digital de la Universidad que modernice sus funciones académicas y permita mejorar la gestión y toma de decisiones.



Metas

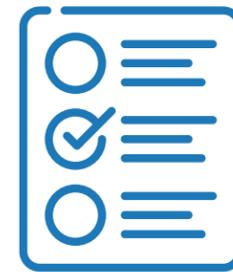
- Implementación de un marco de gobernanza de datos (políticas, normativas, procedimientos y estándares de calidad de datos y ciberseguridad).
- Alcanzar un nivel alto desarrollo en indicadores de madurez digital (Migración a la nube del 100% servicios informáticos; nivel de adquisición de competencias digitales en funcionarios; firma digital en todos los procesos administrativos; integración e interoperabilidad de sistemas).
- Modelo educativo y perfil docente actualizados en base a las nuevas tendencias de educación digital, considerando la docencia híbrida, flexibilidad curricular, y la efectividad de los aprendizajes en ambientes tecnológicos.



Decisión 7

Gobernanza Institucional

Fortalecer la gobernanza institucional, mediante la incorporación de criterios de participación, transparencia, paridad y rendición de cuentas en la gestión directiva.



Metas

- Cumplimiento de criterios de transparencia focalizada (normativa; derechos y beneficios; origen y destino de los recursos; calidad académica; y resultados de auditorías, calificaciones, acreditaciones).
- Mantener una proporción de género equilibrada en la conformación de los equipos directivos.
- Actualización del perfil de excelencia para ejercer cargos directivos y de representación en cuerpos colegiados para sentar las bases para la elección directa de autoridades bajo la dependencia de las decanaturas.

Decisión 8



Impacto de la Producción Científica, Artística e Intelectual

Incrementar el volumen, transferencia e impacto de la producción científica, artística e intelectual, de modo de avanzar hacia los estándares de acreditación para el nivel de excelencia.

Metas



- Aumentar las publicaciones en el primer cuartil del índice WOS. Publicaciones Q1/Publicaciones WOS (40% Q1 del total). Línea de base 2019 (27%).
- Aumentar las publicaciones SCOPUS en áreas de la educación, ciencias sociales y humanas. Publicaciones Q1/Publicaciones SCOPUS (40% Q1 del total). Línea de base 2019 (15%).
- Alcanzar una productividad en publicaciones WOS por JCE Doctor desde 0,86 a 2,35.



7- Ejes Estratégicos

Plan de Desarrollo Institucional 2030
Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

El presente capítulo presenta una visión exhaustiva de los ejes estratégicos y sus respectivas estrategias, surgidas de las 8 decisiones para el desarrollo del proyecto institucional hacia el 2030.

Estos ejes representan un esfuerzo, a partir de decisiones institucionales ya desarrolladas en el capítulo anterior, por representar la multiplicidad de perspectivas respecto de los desafíos que enfrenta la Universidad, por una parte, la visión de los actores internos que componen la comunidad universitaria; por otra, la de aquellos actores del medio que son considerados relevantes para el desarrollo institucional; inicialmente, elementos propios de los escenarios a los que se ve expuesta la Universidad, los cuales se incorporan buscando articular una mirada integral para el abordaje de los retos de la próxima década.

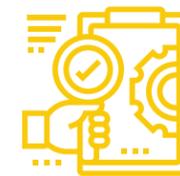
Así, el Plan de Desarrollo Institucional 2030, organiza los desafíos levantados en ejes estratégicos de carácter transversal, para cada uno de los cuales se establece un contexto, un objetivo general y estrategias para cada función institucional o ámbito de acción.

Los ejes estratégicos definidos son los siguientes:

- 1. Inclusión, equidad y comunidad**
- 2. Interculturalidad, desarrollo sostenible e internacionalización**
- 3. Transformación digital y desarrollo tecnológico**
- 4. Formación durante toda la vida**
- 5. Bienes científicos, tecnológicos y artísticos al servicio de la sociedad**
- 6. Gestión, organización y capacidades para el desarrollo institucional**

Estos ejes constituyen aspiraciones centrales que articulan la labor integrada de la Universidad, considerando sus procesos estratégicos, académicos y operacionales. Del entrecruzamiento de estos ejes con las funciones académicas y administrativas de la universidad, surgirán los portafolios de proyectos estratégicos para las áreas académica, económica y de gobierno.

Finalmente, estos ejes y sus respectivas estrategias serán sometidos a una revisión constante mediante tres mecanismos institucionales



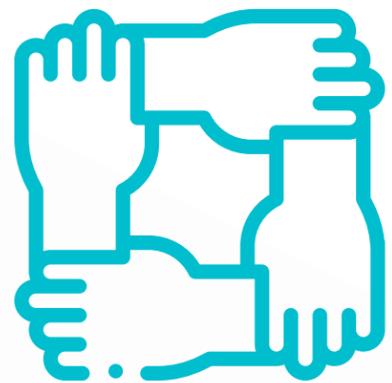
El control de gestión anual que se realiza a cada uno de los portafolios elaborados por las unidades académicas y administrativas.



Las diversas instancias de evaluación integradas al sistema interno de aseguramiento de la calidad.



La evaluación quinquenal del plan para asegurar la vigencia y pertinencia de los objetivos estratégicos de la institución.



Eje Inclusión, equidad y comunidad

Un compromiso que la UC Temuco ha asumido férrea y persistentemente es el de promover la inclusión y la equidad a través de la creación de oportunidades para estudiantes de sectores de la sociedad que han estado tradicionalmente excluidos de la educación superior, a través de iniciativas de acción afirmativa para el ingreso a programas de pregrado, además de la instalación de acompañamientos para favorecer su permanencia y titulación.

Estos procesos, a su vez, han contribuido a la construcción de una identidad institucional, fundada en la pertenencia a una comunidad de personas inclusivas, inspirada en cuanto a la Universidad Católica en los valores del humanismo cristiano y con un sentido de trascendencia en su quehacer. Hacia el futuro, las crecientes demandas por mayor representación, participación y reducción de asimetrías en términos de género, origen étnico, identidad cultural y condición de discapacidad, entre otras, desafían a la UC Temuco a profundizar las políticas de equidad, inclusión y reducción de brechas en acceso, oportunidades y resultados, tanto a nivel institucional como en el territorio; así como a mantener y proyectar valores institucionales orientados a una mayor integración en nuestra comunidad.



Objetivo estratégico:

Profundizar los esfuerzos institucionales en inclusión y equidad como principios centrales del quehacer universitario, para la construcción de una comunidad más apropiada de su misión y para contribuir al logro de una sociedad regional más justa, que reconoce y promueve las oportunidades de sus habitantes.

Estrategias:

PROCESOS DE FORMACIÓN

-Identificación y disminución de las barreras y brechas académicas aún existentes en la formación de pregrado en cuanto a: acceso, permanencia, logro y resultados académicos, con una perspectiva de equidad e inclusión en el marco de un ajuste al Modelo Educativo Institucional.

-Diversificación del desarrollo estudiantil, con enfoque de equidad e inclusión, mediante instancias que fomenten la permanencia, la participación y el empoderamiento, en el tránsito por la vida universitaria y su evaluación para la mejora continua.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA, ARTÍSTICA E INTELECTUAL

-Desarrollo de condiciones para el avance en equidad de género e inclusión en la ejecución, incentivo y evaluación de las actividades de investigación de la Universidad.

-Generación de conocimiento interdisciplinario abocado a los cuatro niveles de inclusión educativa (acceso, permanencia, logros y resultados) y en sus cuatro ámbitos de focalización (pobreza, interculturalidad, género y discapacidad).

Eje Inclusión, equidad y comunidad.

VINCULACIÓN CON EL ENTORNO

-Profundizar el trabajo en colaboración con la Diócesis San José de Temuco, para la generación de proyectos de promoción e impacto social en el territorio.

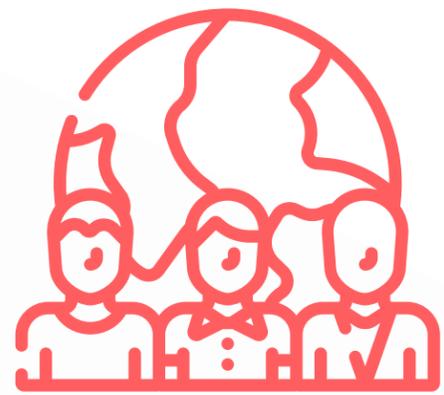
-Consolidar y visibilizar el liderazgo alcanzado por la Universidad en el fomento de la equidad e inclusión educativa.

-Contribuir junto a diversos actores regionales a la elaboración de políticas públicas que promuevan la equidad y la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

-Fortalecimiento de una cultura institucional de inclusión, cuidado de las personas y respeto de la diversidad, con una clara expresión de este valor en la convivencia universitaria.

-Incorporación de criterios de equidad e inclusión para la contratación, evaluación, promoción y desarrollo de personas al interior de la Universidad.



Eje Interculturalidad, desarrollo sostenible e internacionalización

Desde su fundación, la UC Temuco ha procurado generar una agenda de vinculación territorial intensiva, que aborda especialmente los desafíos educacionales del territorio; el desarrollo y afirmación del pueblo y cultura Mapuche; los recursos naturales presentes en la región; el patrimonio artístico y cultural; entre otros ámbitos. Iniciando esta nueva década, la Universidad se encuentra comprometida con lograr un avance significativo en el desarrollo de la región y sus habitantes, promoviendo el diálogo y encuentro genuino entre culturas diversas; el avance en los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la región; y la incorporación de una dimensión global en su gestión, que proyecte las capacidades institucionales y de su territorio al resto del país y del mundo.



Objetivo estratégico:

Contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en La Araucanía y a la promoción de un encuentro virtuoso, profundo y mutuamente enriquecedor entre saberes y culturas que la constituyen, desde una perspectiva intercultural y global integrada a todo el quehacer institucional.

Estrategias:

PROCESOS DE FORMACIÓN

- Fortalecimiento de una perspectiva intercultural y global en la formación de los estudiantes de todos los niveles formativos de la Universidad, integrando estrategias de internacionalización en casa y brindando oportunidades para la valorización de la diversidad cultural de nuestra región.
- Incorporación, en el marco de la formación integral de los estudiantes, del enfoque de desarrollo sostenible para contribuir a una sociedad responsable.
- Ofrecer oportunidades formativas a los estudiantes para la promoción valoración y cuida do del medio ambiente, sien do a gentes activos en la construcción de un futuro sustentable.
- Fortalecimiento de la internacionalización de los programas de pregrado, posgrado y educación continua, que promueva el intercambio estudiantil y académico, propendiendo a la conformación de redes y claustros internacionales.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA, ARTÍSTICA E INTELLECTUAL

- Generación de conocimiento de alto valor en el abordaje de temáticas y perspectivas asociadas a la interculturalidad para incrementar la comprensión de la dimensión intercultural del desarrollo en nuestro territorio, que posicione a la Universidad a nivel nacional e internacional.
- Propiciar el encuentro legítimo entre saberes y epistemologías diversas, ancladas en las diferentes tradiciones culturales que conviven, tanto en el territorio como en otras latitudes.
- Diagnóstico, promoción y transferencia del aporte de las disciplinas para la contribución al avance en los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel regional.

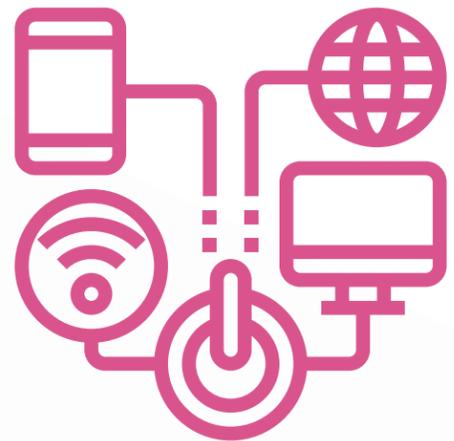
Eje Interculturalidad, desarrollo sostenible e internacionalización

VINCULACIÓN CON EL ENTORNO

- Contribuir al fortalecimiento de la convivencia intercultural en La Araucanía, en base al acervo de conocimiento científico disponible en la institución.
- Promoción y proyección de iniciativas estudiantiles y académicas en torno al avance regional del desarrollo sostenible.
- Posicionar a la Universidad como la principal alternativa de formación de capacidades de gestión en los gobiernos subnacionales del territorio.
- Fortalecimiento de la posición internacional de la Universidad en base a una estrategia de internacionalización de la educación superior para la sociedad (IHES) acorde a los lineamientos de nuestra misión.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Promoción de una cultura institucional de valoración, respeto y promoción de la diversidad cultural.
- Implementación de un plan de sustentabilidad ambiental para nuestros campus universitarios, conforme a las orientaciones de la encíclica Laudato si y los ODS 2030.
- Fortalecimiento de las capacidades institucionales para el establecimiento de redes de colaboración internacional duraderas, que permitan afianzar y dar proyección a la labor académica de la Universidad.



Eje Transformación digital y desarrollo tecnológico

Desde hace ya algunos años y con más fuerza durante la década que iniciamos, todas las universidades se están preparando para afrontar el enorme desafío de ponerse a tono con los acelerados cambios y transformaciones sociales, productivas, éticas y culturales, derivadas de la irrupción de nuevas tecnologías, un mayor nivel de conectividad, capacidades impensadas de procesamiento de datos masivos, desarrollo de la inteligencia artificial y la automatización de procesos, entre otros.

Resulta indispensable que la Universidad se adapte y anticipe a los consecuentes cambios en las demandas de los campos ocupacionales mediante la innovación en sus currículos y que, al mismo tiempo, refuerce sus procesos de gestión y las competencias de su personal directivo, académico, profesional, administrativo para comprender e integrar a tiempo a su gestión estos desafíos.

En razón de nuestro sello institucional, es especialmente relevante colaborar en la comprensión profunda del rol que cabe al ser humano y sus opciones de desarrollo en este contexto de transformación.



Objetivo estratégico:

Acelerar los procesos de innovación en las prácticas y capacidades institucionales, formativas, académicas y administrativas, para hacer frente a los cambios derivados de las tecnologías y la transformación digital a nivel global.

Estrategias:

PROCESOS DE FORMACIÓN

- Fortalecer las capacidades formativas que consoliden una oferta de docencia híbrida y flexible que contribuya al éxito académico de los y las estudiantes de pregrado, mediante la implementación articulada de estrategias de educación digital, en un marco de equidad y aseguramiento de la calidad.
- Creación de una oferta académica 100% a distancia en los distintos niveles formativos, bajo el marco de estándares que aseguren su calidad y acreditación.
- Actualización del modelo educativo y del perfil docente a las nuevas tendencias en educación digital.
- Incorporación de iniciativas de solución a la brecha digital (acceso y manejo) disponibles para los estudiantes a fin de evitar la exclusión o disminución de la calidad de los procesos formativos.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA, ARTÍSTICA E INTELECTUAL

- Fomento de líneas o programas de investigación desde las diversas disciplinas que permitan abordar la dimensión antropológica, ética, social y económica de las transformaciones tecnológicas que afectan a la sociedad, desde una visión humanista-cristiana.
- Desarrollo de estudios o áreas de investigación desde las diversas Facultades que permitan dilucidar el impacto de las transformaciones tecnológicas en sus campos disciplinarios y ocupacionales.

Eje Transformación digital y desarrollo tecnológico

VINCULACIÓN CON EL ENTORNO

- Colaboración con organismos públicos y/o privados en la detección, visibilización y disminución de las brechas en el acceso, adopción y uso de las tecnologías en los sectores más vulnerables de la sociedad.
- Desarrollo de una plataforma de medios digitales para el fortalecimiento de las comunicaciones y la divulgación del quehacer académico hacia la comunidad.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Instalar un marco de gobernanza digital que dé soporte y orientación estratégica al proceso de transformación tecnológica de la Universidad.
- Modernización general de la infraestructura tecnológica y los procesos de soporte, gestión y manejo de la información, que permitan a la Universidad alcanzar niveles crecientes de resolutivez operativa, automatización y satisfacción de usuario.
- Incremento y promoción de un nuevo estándar de desarrollo de las competencias digitales del personal directivo, académico, profesional y administrativo de la institución.



Eje Formación a lo largo toda la vida

Los acelerados cambios que enfrenta el mundo del trabajo y la formación, producto de las transformaciones tecnológicas, conllevarán el riesgo de la caducidad e irrelevancia de las competencias técnicas y habilidades adquiridas en los actuales ciclos de formación para las próximas generaciones de egresados. Bajo este escenario vertiginoso, la generación de una oferta formativa articulada, flexible y que acompañe las trayectorias vitales, viene a responder a las necesidades de una sociedad compleja y dinámica, en que la actualización de competencias, habilidades y conocimientos será el anhelo permanente.

En razón de ello, la estructura de los programas de formación en todos los niveles debe avanzar a un mayor grado de interdisciplinariedad, de modo de enriquecer y flexibilizar las trayectorias formativas, reconociendo que éstas trascienden la educación formal y se desarrollan en todo el ciclo vital humano. Estos esfuerzos deben estar adecuadamente sintonizados a los avances en la política pública en estas materias.



Objetivo estratégico:

Consolidar el tránsito entre niveles educativos, acorde al marco institucional de cualificaciones, el Modelo Educativo y la política pública, articulando las instancias formativas de manera flexible, reconociendo los aprendizajes previos y ampliando las opciones de interdisciplinariedad para enriquecer las trayectorias académicas.

Estrategias:

PROCESOS DE FORMACIÓN

- Robustecer los procesos de calidad para la articulación entre los niveles técnico, pregrado, posgrado y educación continua, para avanzar a programas formativos flexibles.
- Consolidación del Reconocimiento de Aprendizajes Previos como vía de ingreso a los distintos niveles, a fin de favorecer la flexibilidad, la disminución de carga y el acortamiento de la duración de los planes de estudio en los casos pertinentes.
- Conectar con precisión y pertinencia las demandas de los sectores público, productivo y social con los procesos formativos de las facultades.
- Fortalecimiento de los procesos de formación práctica en todas las facultades, mediante modelos sostenibles, medibles y que expresen un fuerte compromiso y responsabilidad con la realidad local.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA, ARTÍSTICA E INTELECTUAL

- Desarrollo de líneas y programas de investigación orientados a identificar tendencias y demandas de los campos disciplinarios u ocupacionales de las distintas unidades académicas.
- Conectar y evaluar la contribución de la producción científica e intelectual con el desarrollo de la docencia en todos los niveles formativos y la vinculación con el medio.

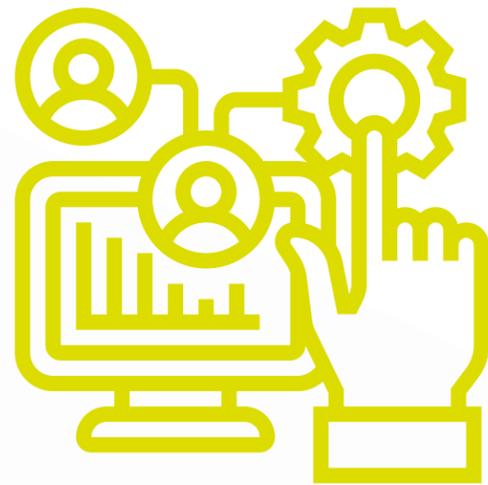
Eje Formación a lo largo toda la vida

VINCULACIÓN CON EL ENTORNO

- Instaurar una oferta formativa de alcance internacional, sobre la base de nuevas modalidades de estudio.
- Intensificar la oferta formativa orientada a población estudiantil no tradicional en el marco de los procesos de educación continua.
- Implementación de un plan institucional de conexión con egresados/as de los diferentes niveles, que favorezca la retroalimentación y pertinencia de la oferta académica y la actualización de sus conocimientos y competencias.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Implementación de un modelo de gestión institucional que permita dialogar eficientemente con las necesidades y características formativas de los territorios.
- Avanzar en la consolidación de un *sistema de información territorial* que apoye de manera efectiva el proceso de toma de decisiones formativas.



Eje Bienes científicos, tecnológicos y artísticos al servicio de la sociedad

Los cambios y transformaciones que experimenta la sociedad producto de tendencias globales como la disrupción tecnológica, envejecimiento de la población, migraciones, cambio climático, etc. sumado a los desafíos de nuestro territorio en relación al rezago en el desarrollo socio-económico, la convivencia intercultural, las bajas competencias en la gestión local, infraestructura y conectividad, entre otras; exigen de la Universidad la capacidad para ofrecer respuestas complejas, colaborativas y flexibles, fundadas en una comprensión interdisciplinaria de las problemáticas regionales y con potencialidad para transferir los resultados de su producción científica, artística e intelectual a la sociedad, con foco en mejorar las condiciones de vida de las personas.

Lo anterior exige que la Universidad mantenga el esfuerzo por generar condiciones para el incremento de la masa crítica de investigadores en las diferentes disciplinas que cultiva, reforzando la calidad y el impacto de su producción, al tiempo que propicie una gestión académica más colaborativa entre los grupos investigadores con enfoque interdisciplinario, orientado a la generación de innovaciones y bienes científicos, técnicos y artísticos transferibles.



Objetivo estratégico:

Fortalecer los procesos de generación, innovación, transferencia e impacto de los bienes científicos, tecnológicos y artísticos, avanzando en una perspectiva colaborativa e interdisciplinaria que le permita responder en forma pertinente a las necesidades territoriales, nacionales y globales.

Estrategias:

PROCESOS DE FORMACIÓN

- Ampliación de las oportunidades formativas, para que los estudiantes interesados adquieran competencias para la investigación, creación, innovación y emprendimiento para los/las estudiantes de nivel técnico, pregrado y posgrado, en el marco del modelo educativo y el marco institucional de cualificación para evaluar el alcance en cada nivel formativo.
- Implementación de programas de acompañamiento a los/as académicos/as y estudiantes de nivel técnico, pregrado y posgrado en el proceso de innovación, emprendimiento y transferencia de la producción científica, artística e intelectual.
- Ampliar y robustecer las estrategias para la innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, cuyos resultados son utilizados para la mejora continua.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA, ARTÍSTICA E INTELECTUAL

- Perfeccionamiento de los distintos mecanismos de apoyo e incentivo a la producción científica para el mejoramiento de los indicadores de calidad e impacto de la investigación conforme a los estándares del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Refuerzo y escalamiento de iniciativas de colaboración académica con foco en el desarrollo de producción interdisciplinaria.
- Incremento de la investigación aplicada, innovación, creación y generación de emprendimientos de base científico- tecnológica- artística.

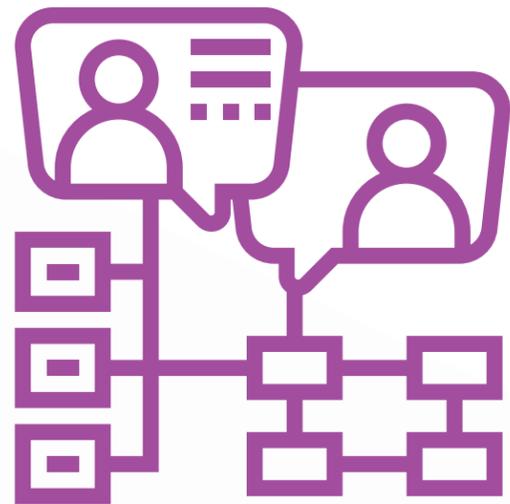
Eje Bienes científicos, tecnológicos y artísticos al servicio de la sociedad

VINCULACIÓN CON EL ENTORNO

- Fortalecer la participación, colaboración y trabajo en red con las organizaciones que integran el ecosistema de emprendimiento e innovación en La Araucanía.
- Generación de un plan para la divulgación y valoración de las ciencias, el arte y la cultura en nuestra comunidad regional, nacional e internacional.
- Posicionamiento de la UC Temuco como articulador en el proceso de colaboración público privada para el desarrollo de proyectos de investigación, innovación y emprendimiento en el territorio.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Refuerzo de las capacidades de soporte, articulación y acompañamiento profesional para el apoyo a los procesos de generación de bienes científicos, tecnológicos y artísticos.
- Fortalecimiento y optimización de la infraestructura especializada y recursos técnicos para el desarrollo de la investigación científica, tecnológica y artística.
- Reforzamiento de los procesos de atracción y retención del capital humano avanzado para dar solvencia y continuidad al proyecto académico de la Universidad.



Eje Gestión, organización y capacidades para el desarrollo institucional

Durante los próximos 10 años la Universidad deberá responder a las demandas de un sistema de educación superior fuertemente tensionado por la implementación de la Ley de Educación Superior 21.091 cuyas iniciativas se visualizan restrictivas, tanto en lo económico, como en la autonomía y niveles de control de la gestión universitaria por parte de una mayor institucionalidad pública en el sector.

De la misma forma, la Universidad deberá prepararse para enfrentar una serie de tendencias globales en el ámbito de la educación superior: **(a)** estancamiento en el ingreso de la población estudiantil tradicional (18-24 años); **(b)** disminución del financiamiento público disponible para el sector; **(c)** cambios en los sectores ocupacionales y el consecuente desacople de competencias de egreso; **(d)** nuevas tensiones en las metodologías y modalidades formativas ante la emergencia acelerada de tecnologías disruptivas y entornos de simulación, todo lo cual supondrá nuevas competencias y recursos para mantener el funcionamiento actualizado de la institución.

Finalmente, con todo lo anterior la Universidad deberá ser capaz de cumplir con compromisos y exigencias cada vez mayores derivados de demandas incrementales en aseguramiento de la calidad y la rendición de cuentas ante la sociedad. De esta forma, el gobierno y la organización institucional deberán gestionar sus recursos en forma innovadora, eficiente, flexible y con capacidad para sostener el proyecto institucional en el tiempo.



Objetivo estratégico:

Mantener actualizadas las capacidades institucionales para responder en forma innovadora y sostenible a las nuevas demandas del entorno y al cumplimiento con calidad de los propósitos institucionales.

Estrategias:

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- Implementación de un sistema interno de gestión de la calidad de todas las funciones institucionales de la Universidad, acreditado a nivel nacional y con certificación internacional.
- Revisión y actualización permanente de la estructura, normativa interna y funciones institucionales en sus distintos niveles, que asegure la participación, transparencia, viabilidad y proyección a las funciones institucionales, conforme a sus metas.
- Resguardo de la integridad de los procesos académicos y administrativos en el contexto de las nuevas demandas y regulaciones del sistema de educación superior.

CAPACIDADES HUMANAS

- Evaluación y desarrollo de las competencias académicas, administrativas y directivas de la Universidad, acorde a la magnitud de los desafíos del periodo.
- Promover una cultura de la excelencia en el servicio, orientada a todas las funciones y niveles institucionales.
- Fortalecimiento de las estrategias de promoción del bienestar de la comunidad y la gestión del riesgo psicosocial laboral.
- Modernizar los procesos de gestión del personal institucional mediante la consolidación de sistemas de integrados de gestión e información.

Eje Gestión, organización y capacidades para el desarrollo institucional

RECURSOS MATERIALES

- Generación de las inversiones que permitan dar soporte al desarrollo académico, administrativo y estratégico.

RECURSOS ECONÓMICOS

- Desarrollo de una estrategia institucional sustentable para la venta de servicios y el escalamiento de comercialización de emprendimientos de base científico-tecnológica, en forma articulada con las áreas académicas de la Universidad.
- Generar y ejecutar una cartera de proyectos institucionales con actores clave de la región o el país, que permitan articular e implementar nuevas vías de financiamiento para el desarrollo de iniciativas estratégicas.
- Implementar un plan de actualización y crecimiento de los programas de nivel técnico, pregrado, posgrado y educación continua, que permita contar con los recursos necesarios para dar sostenibilidad y proyección al proyecto institucional.



8- Referencias bibliográficas

Plan de Desarrollo Institucional 2030
Universidad Católica de Temuco



*Volver al índice
de contenidos*

- Brown, J., Isaacs, D. (2014) World Café. Construyendo nuestro futuro a través de conversaciones poderosas. Lemoine Editores: Bogotá.
- FRANCISCO, Carta encíclica Laudato Sí' sobre el cuidado de la casa común (24 de mayo de 2015), en La Santa Sede, http://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html (acceso 9 de marzo de 2021).
- Hax, A., Ugarte, J. (2014). Hacia la gran universidad chilena. Un modelo de transformación estratégica. Ediciones UC: Santiago de Chile.
- Misión Mapuche de la Compañía de Jesús, "Küme Mongen: Propuesta espiritual del pueblo Mapuche". Revista Mensaje 619 (junio 2013).
- Pablo VI. Exhortación Apostólica Evangelii Nuntiandi (8 de diciembre 1975), en La Santa Sede, http://www.vatican.va/content/paul-vi/es/apost_exhortations/documents/hf_p-vi_exh_19751208_evangelii-nuntiandi.html (acceso 9 de marzo 2021).
- Puebla (1979). III Conferencia del Episcopado Latinoamericano En CELAM (Ed. 2014), Las Cinco Conferencias Generales del Episcopado Latinoamericano. Bogotá: Editorial del CELAM- Editorial San Pablo.
- Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. Penguin Random House LLC: New York.
- Universidad Católica de Temuco (2019). Ser y Quehacer de la Universidad Católica de Temuco: Marco Inspirador y Principios Orientadores. UC Temuco: Temuco.



P l a n
20
30



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

Plan
20
30